

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Aurea Andreia Campos Mendes

**Sistema de Recrutamento e Seleção num Grande Grupo Empresarial**

2016



Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Aurea Andreia Campos Mendes

**Sistema de Recrutamento e Seleção num Grande Grupo  
Empresarial**

Trabalho de Projeto  
**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues  
Coorientação: Professora Doutora Viviana Meirinhos

Vila do Conde, Fevereiro de 2016

Aurea Andreia Campos Mendes

**Sistema de Recrutamento e Seleção num Grande Grupo  
Empresarial**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

**Membros do Júri**

Presidente

Professor(a) Doutor(a) Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professor(a) Doutor(a) Maria Teresa Campos Proença

Faculdade de Economia – Universidade do Porto

Mestre Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, Fevereiro de 2016

À minha mãe,  
aos meus avós  
e às minhas irmãs,  
Dedico este trabalho

## **AGRADECIMENTOS**

Um especial agradecimento à Mestre Ana Cláudia Rodrigues e à Professora Doutora Viviana Meirinhos, por terem aceitado a orientação deste projeto, pela sua disponibilidade, dedicação e apoio e pelos conhecimentos transmitidos ao longo do seu desenvolvimento.

À Administração do Grande Grupo Empresarial pelo entusiasmo com que encarou este desafio.

À Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação, Dra. Paula Arriscado pela receptividade e simpatia que sempre demonstrou na passagem de informação e conhecimentos e pelo incentivo e determinação na conclusão do projeto.

A toda a equipa da DPC que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a sua realização e pela boa disposição e disponibilidade que manifestaram.

Um sentido agradecimento à minha família pelo apoio e compreensão. Em especial, aos meus avós, às minhas irmãs e à minha mãe pela educação e pelos valores que me transmitiram e contribuíram, em muito, para a pessoa que sou hoje.

## RESUMO

Este Projeto de Intervenção visou a reestruturação do sistema de Recrutamento e Seleção para o Grande Grupo Empresarial tendo em conta a realidade das várias Empresas. Este projeto surgiu da necessidade de reconfiguração da visão, filosofia e estrutura da Direção de Pessoas e Comunicação (DPC) e pretendeu desenvolver uma proposta de valor aliciante para os talentos atuais e potenciais do mercado e da Organização, numa lógica de prestação de serviços às seis empresas do Grande Grupo Empresarial, designadas por grupo incubador, que foram o público-alvo deste projeto.

Numa primeira fase, foi realizada uma breve apresentação do Grande Grupo Empresarial, seguindo-se de uma auditoria às práticas de Recursos Humanos e uma revisão da literatura ao tema identificado para intervenção deste projeto.

Baseado na conjugação das análises realizadas anteriormente, definiu-se a finalidade do projeto que consistiu em garantir que, a partir de Janeiro de 2016, o Grande Grupo Empresarial tenha definido um Sistema de Recrutamento e Seleção adequado à estratégia de comunicação da DPC. Esta finalidade foi desdobrada em dois objetivos estratégicos: Concluir a preparação dos novos procedimento de Recrutamento e Seleção para implementação e Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação e foi desenvolvido todo o planeamento operacional, onde se delinearam atividades, tarefas, recursos, calendarização, orçamento e o momento da avaliação do projeto.

A fase de implementação teve a duração de 5 meses (Junho a Outubro de 2015) e a sua avaliação realizou-se durante e no final da implementação. Os resultados confirmam o cumprimento dos objetivos operacionais, estratégicos e da finalidade a que este projeto se propôs. A avaliação inclui o *feedback* obtido da equipa de Recrutamento e Seleção ao longo do desenvolvimento do projeto. A apreciação final por parte de todos os envolvidos é encorajadora para a adoção de uma nova metodologia de trabalho que permitirá à organização a captação e potenciação de talentos internos.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Seleção; Sistema de Recrutamento e Seleção; Projeto de intervenção

## **ABSTRACT**

This intervention project aimed restructuring the recruitment and selection system for Great Business Group taking into account the reality of the various Companies.

This project emerged from the need for reorganization of the vision, philosophy and structure of the Management of People and Communication department (DPC). The purpose was to develop a business value proposal for potential and existing talents in the market, while providing services to six companies of Great Business Group, called incubator group, who were the target audience of this project.

We start by a brief presentation of the Great Business Group, following an audit at the human resources practices, and a literature review of the topic of this intervention project: recruitment and selection.

Based in the initial analyses, the purpose of this project was defined: to ensure that, on January 2016, Great Business Group has established a Recruitment and Selection System suitable to meet the new Management of People and Communication strategy. To meet this purpose two strategic goals were defined: to prepare of the new Recruitment and Selection procedure for implementation and to prepare the tools of recruitment and selection for implementation. The operational planning was performed, outlining activities, tasks, resources, schedule, budget, and project evaluation.

The implementation phase lasted five months (June to October 2015) and the project evaluation will be conducted during and after implementation.

In this evaluation were analyzed the results in relation to fulfillment of the objectives and purpose of this project and the feedback obtained by the team of Recruitment and Selection throughout the project development.

The final consideration by all involved is encouraging for the adoption of a new work methodology that will enable the organization to capture and enhancement of internal talent.

**Keywords:** Recruitment; Selection; System Recruitment and Selection; Intervention project

## ÍNDICE

Lista de siglas.....	11
Lista de ilustrações.....	12
Lista de tabelas .....	13
INTRODUÇÃO .....	14
PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	15
1.1. Grande Grupo Empresarial .....	15
1.1. Estrutura da Organização .....	15
PARTE II – AUDITORIA E CONCEÇÃO DO PROJETO.....	17
2.1. Metodologia de auditoria.....	17
2.1.1. População do estudo de diagnóstico .....	17
2.1.2. Técnicas de Recolha de Informação.....	17
2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	20
2.4. Identificação da Potencialidade.....	25
2.5. Análise empírica da potencialidade.....	26
2.6. Análise teórica da potencialidade.....	31
2.6.1. Recrutamento e Seleção .....	31
2.6.2. Recrutamento .....	32
2.6.3. Seleção.....	33
2.7. Configuração exata da Potencialidade e Finalidade .....	35
PARTE III – PLANEAMENTO .....	37
3.1. Planeamento Estratégico .....	37
3.1.1. Opções estratégicas .....	37
3.1.2. Estratégia selecionada .....	38
3.1.3. Âmbitos Estratégicos .....	39
3.1.4. Objetivos Estratégicos .....	41



3.1.5. Resumo do Planeamento Estratégico.....	42
3.2. Planeamento Operacional.....	43
3.2.1. Objetivos Operacionais.....	43
3.2.2. Atividades, Tarefas e Recursos .....	44
3.2.3. Quadro com o planeamento operacional .....	44
3.3. Calendarização .....	53
3.4. Destinatários do Projeto.....	58
3.5. Equipa de Projeto.....	58
3.6. Sistema de Comunicação .....	60
3.8. Definição do Caminho Crítico.....	63
3.9. Sistema de avaliação do projeto .....	64
3.9.1. Avaliação <i>On-Going</i> .....	64
3.9.2. Avaliação <i>Ex-Post</i> .....	65
PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	67
4.1. Âmbito Estratégico 1 – Procedimento de Recrutamento e Seleção.....	67
4.1.1. Objetivo Estratégico 1 - Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação. ....	67
4.2. Âmbito Estratégico 2 – Ferramentas de Recrutamento e Seleção.....	74
4.2.1. Objetivo Estratégico 2 – Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação .....	74
PARTE V – AVALIAÇÃO DO PROJETO .....	82
5.1. Avaliação do Objetivo Estratégico 1 – Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação .....	82
5.2. Avaliação do Objetivo Estratégico 2 – Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação .....	83
5.3. Avaliação Global do Projeto .....	84
CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90

ANEXOS .....	92
--------------	----

## **Lista de siglas**

DPC – Divisão de Pessoas e Comunicação

VW - Volkswagen

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IOV's – Indicadores Objetivamente Verificáveis

**Lista de ilustrações**

Figura 1: Organigrama do Grande Grupo Empresarial .....16

Figura 2: Calendarização do Projeto .....54

Figura 3: Estrutura da Equipa de Projeto .....59

## Lista de tabelas

Tabela 1: População alvo no Diagnóstico Global .....	17
Tabela 2: Número de Admissões no ano 2014 nas empresas do projeto .....	27
Tabela 3: Resumo do Planeamento Estratégico .....	42
Tabela 4: Objetivos estratégicos e operacionais .....	43
Tabela 5: Quadro Resumo do Planeamento Operacional - Objetivos, Atividades, Tarefas e Recursos .....	45
Tabela 6: Sistema de Comunicação.....	60
Tabela 7: Orçamento do Projeto .....	61
Tabela 8: Caminho Crítico.....	63
Tabela 9: Avaliação <i>On-Going</i> .....	65
Tabela 10: Avaliação <i>Ex-Post</i> .....	65
Tabela 11: Meios de Divulgação de oportunidade de emprego .....	69
Tabela 12: Âmbito de aplicação das ferramentas de Recrutamento e Seleção .....	70
Tabela 13: Planificação da sessão de formação .....	73
Tabela 14: Competências Transversais e Valores "Ser Empresa" .....	79
Tabela 15: Capacidades .....	81

## INTRODUÇÃO

Num mercado fortemente competitivo, o fator humano começa a ganhar uma nova dimensão nas Organizações. Estas começaram a valorizar o seu capital humano e a considerar que são as pessoas, enquanto elementos ativos nas Empresas, que marcam a sua vantagem competitiva no mercado.

Nesta lógica, compete à Direção de Recursos Humanos definir procedimentos e métodos, criar ferramentas e alinhar as suas práticas à estratégia da Organização.

O Grande Grupo Empresarial reconhece que este alinhamento das ações dos colaboradores em função do seu plano estratégico é fundamental e que para conseguir tornar-se uma referência nas suas áreas de atuação é necessário munir as suas equipas de profissionais competentes e capazes de criar valor às suas empresas, sejam eles internos ou externos ao Grupo.

O Sistema de Recrutamento e Seleção assume um papel fundamental na atração e identificação de talentos, dotados de um conjunto de competências transversais alinhadas à cultura do Grupo Grande Grupo Empresarial e de um conjunto de competências técnicas que os distinga dos demais no mercado.

A adoção de práticas de Recrutamento e Seleção pensadas numa lógica de Sistema integrado de Gestão de Pessoas, que primam pela uniformização do Sistema dentro do Grupo, pela atração dos melhores candidatos que reconhecem o Grande Grupo Empresarial como uma Marca Empregadora de excelência e se identificam com a cultura “Ser Empresa” e pelo rigor da seleção dos mesmos, com base numa avaliação sustentada por matrizes e diretivas de análise que vão ao encontro da eficiência e eficácia expectável pela nova Direção de Pessoas e Comunicação. É através do foco nas Pessoas e deste alinhamento entre estratégico que o Grande Grupo Empresarial pretende manter-se no mercado como referência para os seus clientes internos e externos.

Este projeto será então desenvolvido no âmbito do Sistema de Recrutamento e Seleção. No entanto, por motivo de confidencialidade dos dados, a pedido do Grupo, foram ocultados os nomes do Grupo e respetivas Empresas.

## **PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

### **1.1. Grande Grupo Empresarial**

O Grande Grupo Empresarial surgiu em 1946 com o início da atividade de uma pequena empresa no ramo da Indústria, fruto da vontade e visão empreendedora do seu Fundador e desde então tem vindo a alargar a sua área de atuação no mercado nacional e internacional, sendo responsável por milhares de postos de trabalho em todo o mundo.

Desde o início da sua atividade, o Grande Grupo Empresarial tem crescido significativamente, desenvolvendo a sua atividade por diversas áreas de negócio e tornando-se um Grupo de referência, assegurando a solidez e profundidade das suas raízes. Atualmente, congrega mais de 100 empresas na Europa, Ásia e África, difundidas por cinco áreas de negócio: indústria, distribuição, retalho, energia e serviços.

#### **1.1. Estrutura da Organização**

A empresa – mãe do Grande Grupo Empresarial controla a atividade de todo o Grupo, sendo responsável pela gestão das participações e pela definição da estratégia e coordenação de todas as atividades de negócio. A sua constituição agrega quatro sub-holdings que agrupam as cinco áreas de negócio. Na imagem seguinte, apresenta-se o organigrama do Grande Grupo Empresarial.

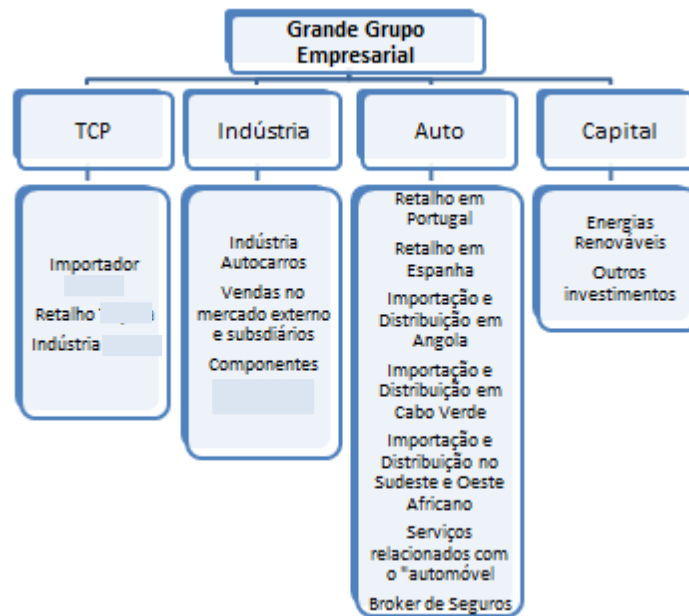


Figura 1: Organograma do Grande Grupo Empresarial

Fonte: Grande Grupo Empresarial

O Grande Grupo Empresarial não será descrito com mais pormenor, para que não seja perdida a sua confidencialidade.



## PARTE II – AUDITORIA E CONCEÇÃO DO PROJETO

Para a identificação da potencialidade, foi realizado uma auditoria a todas as práticas de Recursos Humanos existentes na Organização, em parceria com uma consultora externa especializada em gestão de Recursos Humanos, suportado por várias técnicas de recolha de informação – análise documental, *Focus Group* e entrevistas.

Assim, foi possível identificar várias carências ao nível das práticas de RH e a sua análise permitiu a identificação e caracterização de potencialidades de intervenção. É aprofundada e configurada a potencialidade selecionada para este projeto de intervenção e definida a finalidade a alcançar.

### 2.1. Metodologia de auditoria

#### 2.1.1. População do estudo de diagnóstico

Foi realizado um diagnóstico às práticas de Recursos Humanos nas seis empresas do Grande Grupo Empresarial, com base na auscultação dos seus clientes internos (chefias e colaboradores) e na recolha de informação e documentação referente à Gestão de Pessoas neste universo organizacional. Deste diagnóstico fez parte a seguinte população:

Tabela 1: População alvo no Diagnóstico Global

Empresa	Setor de Atividade	Nº de Colaboradores
Empresa 1	Indústria	657
Empresa 2	Indústria	63
Empresa 3	Importação e distribuição	554
Empresa 4	Comércio	939
Empresa 5	Serviços partilhados	109
Empresa 6	Comércio	61

#### 2.1.2. Técnicas de Recolha de Informação

Para reunir a informação que sustenta este diagnóstico, foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de informação:

### Análise Documental

Levantamento de políticas, organização, processos e práticas de gestão de pessoas assentes nas empresas que constituem este projeto-piloto.

Desta forma, pretende-se identificar a política e missão da Direção Recursos Humanos, a sua atual estrutura, modelos de gestão e macroprocessos.

Para recolha e análise dos documentos de suporte à área de Recursos Humanos, foi solicitado o apoio dos Responsáveis pelos vários departamentos desta área, nomeadamente, Salários e Benefícios, Carreiras e Compensações e Formação e Desenvolvimento Profissional. Para além da informação sobre o Grande Grupo Empresarial e sua estrutura organizacional, foram analisados documentos que apoiam os processos de Gestão de Recursos Humanos no Grupo, desde procedimentos, registos, manuais e formulários.

### Entrevistas semiestruturadas (29 colaboradores)

Estas entrevistas foram realizadas a colaboradores de diferentes níveis funcionais que integram as seis empresas envolvidas no projeto. Através das entrevistas pretende-se consolidar o levantamento das práticas da Gestão de Pessoas na Organização, integrando os colaboradores no processo, recolhendo informação sobre a Organização, a Gestão e os Processos envolvidos nesta área e avaliando o nível de satisfação e expectativas dos colaboradores.

Nestas entrevistas participaram 29 colaboradores com funções aos vários níveis da Administração e Direção, nomeadamente:

- **Empresa 1**

Administradores – 1

Diretores - 4

- **Empresa 2**

Diretores – 2

- **Empresa 3**

Administradores – 1

Adjuntos de Administração – 2

Diretores - 4

- **Empresa 4**

Administradores – 1

Adjuntos de Administração – 1

Diretores – 7

- **Empresa 5**

Adjuntos de Administração – 1

Diretores – 2

- **Empresa 6**

Adjuntos de Administração – 1

Diretores - 2

*Focus Group* (2 sessões com um total de 30 colaboradores com funções de nível estratégico, tático e operacional)

Esta técnica foi utilizada com o intuito de compreender as necessidades, motivações e comportamentos das pessoas face à temática de interesse, que envolve a Gestão de Pessoas no Grande Grupo Empresarial.

Nesta fase, foram desenvolvidos dois tipos de *Focus Group*:

- *Focus Group* com Grupo Funcional mais Operacional (15 colaboradores diretos);
- *Focus Group* com Grupo Funcional Intermédio (15 chefias intermédias e técnicos).

## **2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

### **Recrutamento e Seleção**

#### **Técnicas de Recolha**

Análise Documental, *Focus Group* e Entrevistas semiestruturadas

#### **Resultados**

É do conhecimento das várias empresas do Grande Grupo Empresarial o procedimento a adotar no caso de necessidade de recrutamento, estando o formulário para solicitação do início do processo disponível através do Portal do Colaborador (intranet). No entanto, a maioria das empresas não recorre à Direção de Recursos Humanos do Grande Grupo empresarial (RH Centrais) para o recrutamento e seleção dos colaboradores, atribuindo a este departamento apenas as questões administrativas associadas ao processo.

A Direção de Recursos Humanos reconhece que a sua participação no processo poderia ser mais abrangente, contudo a acumulação de outras funções por parte dos elementos da estrutura não permite uma abordagem mais interventiva no processo. Assim, a estrutura de Recursos Humanos atua inicialmente, realizando um primeiro filtro de candidatos, sendo a segunda fase – entrevistas finais com os candidatos – da autoria dos responsáveis do setor ao qual corresponde a vaga.

Embora considerem que as oportunidades são divulgadas pelos colaboradores, os entrevistados reconhecem alguma resistência, por parte das chefias, em libertar os seus colaboradores com potencial para outras vagas disponíveis que resultam em oportunidades de carreira dentro do Grupo. Na atividade de *Focus Group*, os participantes mencionaram que o recurso ao recrutamento externo, antes de explorar todas as possibilidades internamente, tem contribuído para uma redução da fidelização dos colaboradores à empresa.

### **Acolhimento e Integração**

#### **Técnicas de Recolha**

## **Resultados**

Embora os entrevistados tenham considerado que os colaboradores são bem integrados nas empresas, compreendem o Acolhimento e Integração como um processo pouco sistematizado e reconhece-se a necessidade da sua atualização a diversos níveis. Constatou-se a existência de diferentes abordagens de acolhimento e integração, sendo na maioria das empresas do Grupo uma abordagem reduzida, baseada na apresentação do organigrama e da equipa de trabalho e da descrição de funções.

A receção do novo colaborador não é algo consensual, sendo que em alguns casos esta receção é da responsabilidade do Técnico de Recursos Humanos que, posteriormente, procede à apresentação do Superior Hierárquico e respetiva equipa e, noutros casos, cabe à Chefia direta do novo colaborador proceder à receção do mesmo. Por sua vez, o plano de integração implementado não é abrangente a todas as empresas, evidenciando diferenças na abordagem adotada. A visita guiada às instalações não é prática transversal no Grande Grupo Empresarial podendo, por vezes, não ser realizada. Nesta análise comprovou-se a falta de um vídeo de apresentação do Grande Grupo Empresarial ou da empresa de integração do colaborador.

O Grupo tem um Manual de Acolhimento, no entanto, este documento não é alvo de atualização desde Dezembro de 2010 (data da última edição) e constatou-se que o mesmo não é entregue aos colaboradores no ato da sua admissão.

Para além deste Manual, existe um outro documento a ser entregue no processo de admissão do novo colaborador – Código de Conduta e Ética Profissional – que, embora tenha sido criado com o intuito de comunicar claramente os deveres e valores fundamentais dos colaboradores, apenas faz referência indireta os respetivos valores.

No *Focus Group*, os participantes referiram a importância de um contacto mais próximo dos Recursos Humanos aos colaboradores, principalmente na fase de integração, reconhecendo e motivando as pessoas que integram as empresas do Grupo.

## **Salários e Benefícios**

### **Técnicas de Recolha**

Análise Documental e Entrevistas semiestruturadas

### **Resultados**

O processamento salarial encontra-se centralizado na Direção de Recursos Humanos do Grupo, sendo que as diversas empresas intervêm apenas para envio/atualização de informação, a qual está sujeita à validação por parte desta Direção.

Este sistema decorre sem grandes anomalias, sendo apenas identificadas algumas falhas pontuais. O seu funcionamento é suportado por aplicações informáticas que permitem a automatização do sistema (AS400 para a gestão do absentismo, META4 e Portal de Colaborador que permite o acesso/ circulação da informação entre chefias e colaboradores.

No Grupo, existe a preocupação de nivelar salários e benefícios intra e interempresas, no entanto o rigor deste trabalho ficará comprometido se não existir uma análise transversal com vista à tipologia *Job Grade* em que se procede a uma avaliação e categorização das diversas funções em diferentes níveis de responsabilidade e, conseqüentemente diferentes salários e benefícios, formação, entre outros. A Empresa 1 e a Empresa 3 já têm este trabalho mais desenvolvido, no entanto não foi dada continuidade ao trabalho realizado para a primeira empresa e o da segunda necessita de revisão.

Reconhecendo a análise e descrição de funções como a base, não só deste trabalho de gestão de carreiras, mas de todos as práticas de Recursos Humanos, o Grupo detém um modelo de “Descrição de Funções” que foi desenvolvido para as diversas funções no Grupo e integrado em sistema informático para uma melhor gestão da informação. No entanto, constatou-se a necessidade de revisão de determinadas funções que se encontram desenquadradas com a realidade das diversas empresas.

## **Formação e Desenvolvimento**

### **Técnicas de Recolha**

## **Resultados**

Os serviços prestados pela Formação e Desenvolvimento às diversas empresas do Grupo decorrem de forma à medida das necessidades das mesmas, proporcionando uma assimetria face à sua intervenção entre empresas. Denota-se a falta de uma linha de orientação clara entre todos os intervenientes.

A entidade autora deste diagnóstico interpreta esta assimetria como sendo fruto da ausência de políticas claras de uniformização dos processos, do grau de autonomia que algumas empresas assumem nesta vertente e da localização do “Centro de Formação” que se encontra distante de algumas das instalações das empresas.

Todas as ações de âmbito transversal que constituem a oferta formativa são disponibilizadas às empresas e cabe ao departamento de Formação e Aprendizagem satisfazer as necessidades específicas das empresas certificadas, de forma a cumprirem com os requisitos exigidos nos processos de certificação da ISO 9001.

Os entrevistados remetem para a importância da realização de formação mais técnica e estruturada, com vista à satisfação das necessidades das empresas, perspetivando a hipótese de se avançar com planos de formação que possibilitem o desenvolvimento de carreira, ou seja, realizar o levantamento das necessidades de formação de forma integrada e em consonância com outras práticas de Recursos Humanos.

Os colaboradores que participaram do *Focus Group* reconhecem a existência e adequação das práticas do Sistema de Formação e Desenvolvimento, embora alguns a considerem insuficiente e com potencial para um impacto positivo superior. Interpretam a formação como um meio de desenvolvimento de competências, mas também como um meio de reforço dos valores do Grupo, um estímulo à confiança e ao contacto entre colaboradores e um incentivo ao à adoção de novos conhecimentos.

## **Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Carreira**

## **Técnicas de Recolha**

Análise Documental, *Focus Group* e Entrevistas semiestruturadas

## **Resultados**

Evidenciou-se a existência de um procedimento de Avaliação de Desempenho no Grupo, no entanto não é praticado por todas as empresas do universo incubador e as empresas que o praticam não o fazem com o intuito de obter resultados para alimentar a sistema de Gestão de Carreiras e/ ou a construção do mapa de competências.

Quando questionados sobre a gestão de talento, foi perceptível que esta gestão é realizada de forma informal, com base num processo pouco estruturado que permite muita subjetividade na sua atuação.

É notável a descredibilização face sistema de Avaliação de Desempenho por parte dos colaboradores, devido a inúmeras tentativas de implementação do sistema que não foram bem sucedidas por falta de clareza dos objetivos definidos e falta de resultados positivos para os seus intervenientes.

Relativamente ao Desenvolvimento de Carreira, evidenciou-se a inexistência desta prática nas empresas que integram o grupo incubador. Na atividade de *Focus Group* ficou clara a perceção dos colaboradores face à progressão da carreira que é vista como algo suspenso, que não desenvolve devido à incerteza financeira e à falta de avaliação dos colaboradores. Mencionaram que têm conhecimento das oportunidades de progressão de carreira através das divulgações do Recursos Humanos, mas que estas, muitas vezes, se encontram limitadas por dependerem da decisão da chefia que, em determinadas situações, não se focam essencialmente no desempenho do colaborador.

## **Gestão por Objetivos**

## **Técnicas de Recolha**

Análise Documental e Entrevistas semiestruturadas

## **Resultados**



Segundo os entrevistados, a gestão por objetivos acontece, sobretudo, em funções de direção e atividades comerciais. No entanto, consideram que não é perceptível o alinhamento entre os objetivos definidos e o cumprimento da estratégia global da empresa, assim como a intervenção da Direção de Recursos Humanos na definição desses mesmos objetivos.

Através da análise documental clarifica-se a existência de objetivos periódicos ao nível do negócio, contudo não estão definidos objetivos de equipa, de projetos e individuais. Mesmo a gestão por objetivos em vigor no Grupo, apenas abrange alguns cargos de administração e direção.

O sistema implementado atualmente determina a existência de um prémio que supõe a atribuição de uma percentagem máxima previamente definida relativa à remuneração anual bruta, variando consoante o nível de cumprimento dos objetivos propostos.

Alguns entrevistados referiram que existe uma monitorização mensal dos objetivos, contudo, outros afirmaram que o seu controlo carece de uma maior formalidade, acompanhamento e análise dos resultados.

## **2.4. Identificação da Potencialidade**

Foi com base na auditoria realizada às práticas de Recursos Humanos e tendo em conta a solicitação do Grande Grupo Empresarial para a necessidade de intervenção na área de Recrutamento e Seleção que foi identificada como potencialidade deste projeto a **Melhoria do Sistema de Recrutamento e Seleção**.

Para complementar o diagnóstico resultante desta auditoria e para um melhor entendimento da pertinência de uma intervenção ao nível deste Sistema e elaborar a configuração exata da potencialidade, foi realizada uma análise empírica e teórica.

Na análise empírica foram estudados os dados referentes ao número de admissões ocorridas nas seis empresas do Grande Grupo Empresarial envolvidas no projeto, no ano 2014, assim como a informação recolhida da entrevista à nova Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação, compreendendo a sua perceção face ao Sistema atual e as suas intenções para uma intervenção a este nível.

Para reforçar a auditoria realizada à prática de Recrutamento e Seleção no Grande Grupo Empresarial, foi realizada uma análise teórica sobre o tema de

Recrutamento e Seleção, o que permitiu uma comparação entre a realidade empírica e a fundamentação teórica sobre este tema.

## **2.5. Análise empírica da potencialidade**

Na auditoria realizada em parceria com a consultora externa a todas as práticas de Recursos Humanos existentes na Organização, anteriormente apresentada com um maior detalhe, destacam-se os seguintes resultados relativamente ao Sistema de Recrutamento e Seleção nas seis empresas do Grande Grupo Empresarial que integram este projeto:

- Empresas têm conhecimento do procedimento a adotar no caso de necessidade de recrutamento;
- Formulário para solicitação do início do processo disponível às empresas;
- Função maioritariamente administrativa da Direção de Recursos Humanos do Grande Grupo Empresarial (RH Centrais) nos processos de recrutamento e seleção;
- Necessidade de uma abordagem mais interventiva, por parte da Direção de Recursos Humanos nos processos de recrutamento;
- Alguma resistência, por parte das chefias, em libertar os seus colaboradores com potencial para outras oportunidades dentro do Grupo;
- Colaboradores têm acesso às oportunidades que surgem no Grande Grupo Empresarial
- Recurso ao recrutamento externo, antes de explorar todas as possibilidades internamente tem contribuído para uma redução da fidelização à empresa.

## **Admissões no Grupo no Grande Grupo Empresarial**

Na tabela abaixo representada, é possível constatar um total de 500 admissões ao longo do ano de 2014 nas respetivas seis empresas do Grande Grupo Empresarial, destacando-se a Empresa 1 com 342 admissões nesse mesmo ano.

Tabela 2: Número de Admissões no ano 2014 nas empresas do projeto

<b>Empresa</b>	<b>Admissões - Ano 2014</b>
Empresa 1	342
Empresa 2	36
Empresa 3	32
Empresa 4	62
Empresa 5	25
Empresa 6	3
<b>Total</b>	<b>500</b>

### **Entrevista à Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação**

Esta entrevista foi realizada a 24 de Março de 2015 e teve a duração de 20 minutos. O guião da entrevista, que consta no anexo A – Guião de Entrevista à Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação, foi elaborado tendo em conta três dimensões de análise: Sistema de Recrutamento e Seleção Atual (Procedimentos e Ferramentas), Perceções da nova Direção da DPC sobre o Sistema de Recrutamento e Seleção e Expectativas e alinhamento à nova estratégia da DPC. É com base nestas dimensões que são apresentados os dados recolhidos ao longo da entrevista.

- Sistema de Recrutamento e Seleção Atual (Procedimentos e Ferramentas)

Existe um procedimento de Recrutamento e Seleção no Grande Grupo Empresarial, que se foi afirmando ao longo dos anos, fruto da experiência dos técnicos de recrutamento e seleção que detêm o *Know-how* que impulsiona o desenvolvimento dos processos e da necessidade das empresas e seus responsáveis. Na sua ausência, a informação é escassa para garantir o bom funcionamento do Sistema.

Assim, surge a necessidade de criar um procedimento sistematizado com fases, prazos e ferramentas bem definidas, que seja claro a todos os intervenientes e seja extensível a todos os técnicos que integram ou poderão vir a integrar esta equipa.

A falta de um procedimento sistematizado e devidamente formalizado permite às diversas empresas do Grupo a adoção de diferentes metodologias, que pode ir “desde um trabalho muito profundo da área de Recursos Humanos até um trabalho mais superficial, dependendo de empresa para empresa, de processo para processo e até de época do ano para época do ano”. Nesta lógica de atuação, há empresas que solicitam o apoio dos Recursos Humanos no desenvolvimento do processo, trabalhando numa lógica de parceria, enquanto outras empresas atribuem um papel mais administrativo ao Departamento de Recursos Humanos, realizando todo o processo de forma autónoma, muitas vezes recorrendo ao serviço externamente, apenas comunicando aos RH Centrais na fase final do processo, para que estes possam dar seguimento à fase de admissão do candidato selecionado.

Atualmente, no caso das empresas que recorrem aos Recursos Humanos do Grupo para a realização do recrutamento e seleção, o processo inicia-se com a identificação e comunicação de uma necessidade de recrutamento por parte dos responsáveis das equipas. O técnico de Recrutamento e Seleção que assume o processo realiza uma triagem curricular com base na análise das candidaturas mediante os requisitos definidos pelo responsável aquando a comunicação da necessidade, entrevista os candidatos e seleciona 2 a 3 candidatos e, posteriormente apresenta ao responsável a sua apreciação geral face a esses candidatos, identificando o que considera mais adequado para desempenhar a função. No entanto, esta apreciação é feita de forma oralizada, não sendo suportada por um documento escrito que resulte de um mapeamento de competências, capacidades e conhecimentos dos candidatos, de acordo com o requerido para a função.

Após o parecer do técnico, o responsável entrevista as pessoas selecionadas e, por vezes, complementa a sua avaliação com a apresentação de um teste aos candidatos que permita testar os seus conhecimentos técnicos. Numa fase final, ambos se reúnem para decidir conjuntamente, sobre o candidato a integrar a equipa. Após a decisão, o técnico de recrutamento e seleção comunica ao candidato

selecionado, não havendo uma comunicação aos demais candidatos envolvidos no processo.

- Opinião da nova Diretora da DPC sobre o Sistema de Recrutamento e Seleção

Numa análise ao Sistema de Recrutamento e Seleção é possível destacar aspetos positivos, centrados no conhecimento e experiência dos técnicos de recrutamento, não só em termos técnicos, como também do contexto organizacional, que atualmente integram a equipa. Contudo, enquanto não existir um Sistema de Recrutamento e Seleção nutrido de um procedimento sistematizado, uniformizado e conhecido por todos os intervenientes, que seja suportado por diversas ferramentas capazes de atrair o público-alvo e permitir uma avaliação mais objetiva e equitativa dos candidatos, extensível a todos os avaliadores no processo, “eles são o Sistema de recrutamento em si”.

A criação de dimensões de análise e diretivas de avaliação que permitam o mesmo rigor de análise aos diversos técnicos de recrutamento e a construção de uma ferramenta capaz de documentar o resultado da avaliação realizada pelos técnicos e responsáveis é fundamental para garantir uma maior objetividade nos processos de avaliação.

No caso dos Colaboradores que integram o Grande Grupo Empresarial, a definição de um documento escrito que permita o registo da avaliação ocorrida ao longo do processo de seleção e a sua integração no processo individual do mesmo, é o ponto de partida de uma boa prática para a implementação de um sistema integrado de Gestão de Pessoas, que facultará informação relevante para o percurso do Colaborador e a sua gestão de carreira dentro do Grupo.

- Expectativas e alinhamento à nova estratégia da DPC

A nova estratégia da Direção de Pessoas e Comunicação prevê a criação de um modelo integrado de Gestão de Pessoas, que pretende uma sinergia entre as diversas áreas de Recursos Humanos, através de práticas que se cruzam e complementam entre si.

Nesta lógica, pretende-se que o recrutamento e seleção não seja visto de uma forma redutora que inicia com a identificação da necessidade e termina com a seleção do candidato, mas como um Sistema interligado aos vários Sistemas de

Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e que exige uma visão cada vez mais estratégica da organização e da gestão dos seus colaboradores.

Todo este projeto tem por base a definição de um modelo funcional que resulta de uma reestruturação e alinhamento das funções no Grupo, definindo respetivas atividades, competências, capacidades e conhecimentos que facilitarão na identificação dos perfis para o Recrutamento e Seleção, assim como outros indicadores necessários ao desenvolvimento dos vários Sistemas. Por sua vez, o registo da avaliação dos candidatos poderá resultar de informação relevante para o desenvolvimento de ações de formação e gestão de carreira dos novos colaboradores, numa lógica de promoção de práticas que visam a atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

A nova estratégia da DPC prevê também um alinhamento do sistema de Recrutamento e Seleção a uma filosofia de serviço ao cliente, seguindo uma lógica de “gestão de processos com informação sistematizada, registada, partilhada ...ou seja, não é do conhecimento de um técnico, mas um conhecimento que pertence a uma organização e aqui permanece, com ferramentas de *feedback* que permitam aos nossos clientes saber o que fizemos, o que estamos a fazer e o que daí resulta”. Toda esta filosofia de prestação de serviço, mantendo um preço competitivo em relação aos serviços disponíveis no mercado que atuam nesta vertente.

É com base nesta estratégia que a Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação defende uma reestruturação do Sistema, alinhando à nova estratégia da DPC, partindo do que já existe numa perspetiva de atuação ao nível da melhoria contínua do Sistema. Segundo a mesma, não é pretensão da nova Direção partir de uma tábua rasa, mas sim aproveitar o histórico que já existe nesta área e todo o conhecimento e anos de experiência dos técnicos envolvidos e atuar numa perspetiva de “desenvolvimento de novas ferramentas, melhoria do modelo...rever o *modus operandis* e criar algumas ferramentas novas, mas sem perder tudo isso que está para trás”.

Com esta intervenção ao nível das práticas de Recursos Humanos, nomeadamente do Sistema de Recrutamento e Seleção, a nova Direção pretende ser visto como um parceiro fundamental para o negócio, com vista à criação de valor para o Grande Grupo Empresarial.

## **2.6. Análise teórica da potencialidade**

Num mercado cada vez mais globalizado, onde as alterações são constantes e os níveis de competitividade crescentes, as Empresas sentem cada vez mais necessidade de se destacar no mercado, afirmando o seu fator de diferenciação e potenciando o seu valor.

Ceartil (2010) defende que as Empresas sentem necessidade de redefinir as suas missões, privilegiando a sua intervenção com os Clientes em detrimento das segmentações dos mercados. Neste sentido, Ceartil (2010) apresenta um novo paradigma de Gestão que prevê o foco em tudo o que acrescenta valor ao produto, realçando o papel fundamental das Pessoas no processo produtivo devido à sua capacidade de criação, inovação e invenção de novos produtos e serviços. É esta abordagem que fundamenta a necessidade das Empresas na evolução do conceito tradicional de gestão de pessoal para uma gestão de pessoas baseada na criação de práticas capazes de dar resposta às necessidades emergentes.

### **2.6.1. Recrutamento e Seleção**

Numa era em que o conhecimento é predominante e a inovação e criatividade proporcionam uma vantagem competitiva às Organizações, é fundamental atrair e selecionar potenciais talentos que potenciem a proposta de valor da Organização.

Segundo Cardoso (2010), o capital humano assume um papel cada vez mais importante nas Organizações, sendo ele o seu fator de diferenciação. Assente nesta filosofia, o autor defende que todas as políticas de gestão que resultem do desenvolvimento e valorização do capital humano são fundamentais para o crescimento da Organização, no entanto, estas seriam ineficazes face à falta de um potencial de base.

Desta forma, identificar e atrair perfis enquadrados nos valores assentes na Organização e que vão ao encontro das suas necessidades torna-se o grande desafio do sistema de Recrutamento e Seleção que, tal como afirmam Gomes *et al.* (2008) a qualidade das pessoas que a Organização consegue atrair e selecionar influencia fortemente a qualidade da gestão praticada.

Reconhecendo a responsabilidade que a prática de Recrutamento e Seleção acarreta e estando consciente de que possíveis falhas no processo terão implicações em termos económicos, sociais e humanos nas Organizações, Cardoso

(2010) afirma que os riscos associados ao processo poderão ser minimizados face à aplicação de técnicas de seleção credíveis.

Na explicação da prática de Recrutamento e Seleção é necessário ter em conta dois conceitos que, apesar de integrarem um só processo, têm definições distintas e incorporam diferentes fases:

### **2.6.2. Recrutamento**

O Recrutamento representa a primeira fase do processo e consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que pretendem atrair potenciais candidatos para integrar a Organização.

De acordo com Sousa et al. (2006) e Orlitzky (2007), o Recrutamento representa um conjunto de técnicas e procedimentos que têm como objetivo identificar e atrair candidatos potencialmente qualificados e aptos para integrar funções na Organização. Orlitzky (2007) acrescenta, ainda, que o Recrutamento representa a primeira fase da cadeia de valor da Gestão de Recursos Humanos, tendo em conta que reúne um conjunto de candidatos que permite a seleção de futuros colaboradores. São as fontes de recrutamento que a empresa escolhe com base nas exigências da função que permitem a atração dos candidatos que correspondem ao perfil pretendido e que, segundo Marras (2002) alimentam o processo de seleção.

Chiavenato (1999,p.91) define o Recrutamento como “um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo”. Por sua vez, Franco (2008) destaca a importância do Recrutamento e Seleção no enquadramento pessoa-organização, através de um alinhamento de valores individuais e organizacionais, evidenciando a influência positiva deste enquadramento para a qualidade de vida no trabalho.

Nesta fase, é possível identificar diversos métodos, dos quais se destacam o Recrutamento Interno e o Recrutamento Externo.

Segundo Marras (2001), o Recrutamento Interno beneficia os colaboradores que integram a Organização divulgando, numa primeira fase, as oportunidades disponíveis internamente, possibilitando a candidatura dos seus colaboradores. Breaugh (2008) vê o Recrutamento Interno como uma forma de preencher as vagas disponíveis com colaboradores da própria Organização, contrariamente ao



Recrutamento Externo que procura potenciais candidatos fora da estrutura organizacional.

Embora reconheça que recorrer ao Recrutamento Interno pressupõe a valorização dos seus recursos humanos, a redução dos riscos de inadaptação, o reforço da cultura da empresa e partilha de valores comuns já consolidados, o aproveitamento dos investimentos de formação e ainda o facto de ser mais rápido e económico, Cardoso (2010) atribui também um conjunto de vantagens ao Recrutamento Externo, na medida em que possibilita um rejuvenescimento dos recursos humanos da Empresa, a introdução de novas experiências e diferentes abordagens, um leque mais alargado de candidatos e respetivas qualificações e o aproveitamento do investimento em formações realizados por outras empresas para com os potenciais candidatos. Todas estas vantagens resultam da tentativa de atração de candidatos por via externa à Organização.

Para Marras (2002), o Recrutamento Externo consiste num processo que visa a captação de capital humano no mercado de trabalho, com o intuito de colmatar uma necessidade nos quadros da empresa.

### **2.6.3. Seleção**

Enquanto o recrutamento pretende reunir um leque de candidatos habilitados e que pretendam trabalhar na Empresa, a seleção pretende a redução do mesmo, através da eleição dos candidatos mais adequados (Orlitzky, 2007).

Para Marras (2001), a seleção é uma atividade que pretende escolher candidatos identificados por via do recrutamento, através de metodologia específica, para dar resposta às necessidades internas da Organização.

Para uma seleção adequada do candidato, torna-se necessário definir critérios e métodos que permitam identificar os candidatos que melhor se enquadram no perfil pretendido. Desta forma, a definição dos critérios de seleção pretende identificar os atributos pessoais que os candidatos devem possuir, tendo em conta traços de personalidade, conhecimentos técnicos ou experiência prévia, para desempenhar a função eficazmente (Gomes *et al.*, 2008). Assim, a definição de critérios de seleção atribui ao processo mais objetividade, transparência e rigor. Por sua vez, os métodos de seleção permitem identificar no candidato as características essenciais e prever o seu comportamento no desempenho da sua função. O Gestor

de Recursos Humanos deverá ter em conta os critérios de seleção para uma escolha mais adequada dos métodos de seleção a aplicar.

Nesta lógica, destacam-se alguns métodos e técnicas de seleção apresentados por vários autores:

- *Análise de Curriculum Vitae* - Segundo Gomes *et al.* (2008), o CV representa, normalmente, o primeiro contacto entre o candidato e o empregador ou a empresa externa de Recrutamento e Seleção. Este método permite uma análise dos dados biográficos, pressupondo que os comportamentos e experiências anteriores são preditores do desempenho para a futura função.

- *Entrevistas de Seleção* - “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um emprego com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente.” (Gomes *et al.* 2008, p. 271). Estas entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas. A primeira é “a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planeado do «que» e «como» fazer ao longo de todo o tempo da entrevista” (Marras, 2001,p.80). A segunda é “aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planeamento prévio de detalhes individuais” (Marras, 2001,p.80).

- *Centros de Avaliação (Assessment Centres)* – Os Centros de Avaliação resultam de uma combinação de ferramentas de seleção que pretendem avaliar o candidato (Taylor, 2007). Segundo o autor, os métodos mais utilizados são a entrevista estruturada de avaliação de competências, os exercícios de grupo, os testes psicotécnicos e de personalidade.

Este método é bastante eficaz para avaliar competências, nomeadamente comportamentais, através da simulação de situações profissionais, de modo a expor os candidatos a situações relacionadas com a função, observando a forma como os participantes as enfrentam e solucionam (Cardoso, 2010).

- *Exercícios práticos em Grupo (Focus Group)* – Este método pretende sujeitar os participantes a determinada situação e observar os seus comportamentos na resolução do caso. Nos exercícios de grupo a componente interpessoal é fundamental na resolução dos problemas, pelo que se pretende observar competências de trabalho em equipa, orientação para os resultados, assertividade pessoal, liderança, entre outros (Cardoso, 2010). Ceitil (2010), também defende a utilidade deste tipo de exercícios na avaliação de funções que envolvem a

componente interpessoal, no entanto este método requer a intervenção de um maior número de avaliadores.

- Controlo de Referências – Consiste numa solicitação de informação sobre o candidato a terceiros para comprovar as competências apresentadas pelo próprio. Para Cardoso (2010), a melhor forma para minimizar os efeitos da subjetividade que este método acarreta, devido a condicionantes fruto da complexidade das relações sócio - afetivas ou por motivações que tendem a influenciar opiniões, consiste na apresentação da referência baseada em factos. Para tal, é fundamental expor questões sobre dados concretos.

- Testes Psicométricos e Inventários – Segundo Ceitil (2010) a introdução destes testes e inventários pode complementar as informações obtidas nos exercícios orientados para a ação, podendo ser vista como uma forma de manter a qualidade métrica do processo, uma vez que, tradicionalmente a avaliação consistia numa análise de fatores intrapessoais.

## **2.7. Configuração exata da Potencialidade e Finalidade**

De acordo com a análise teórica realizada ao tema do Recrutamento e Seleção, o papel das pessoas é cada vez mais importante para o sucesso do negócio nas empresas, sendo necessário o investimento no recrutamento e seleção de potenciais talentos para fomentar a sua proposta de valor, criando meios e ferramentas de atração dos melhores candidatos e reduzindo os riscos associados à seleção dos mesmos através da aplicação de técnicas de seleção credíveis.

Neste sentido, a nova Direção de Pessoas e Comunicação pretende evoluir de um conceito tradicional de gestão de pessoal, mencionado pelos colaboradores quando reconhecem um papel maioritariamente administrativo dos Recursos Humanos do Grupo para uma abordagem mais interventiva, tal como defende a nova Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação.

Através da auditoria realizada ao Sistema de Recrutamento e Seleção, constata-se que o Grande Grupo Empresarial atua ao nível desta área e usufrui de técnicos dotados do conhecimento necessário para desenvolver os processos e dar resposta às necessidades das empresas. No entanto, é necessária uma melhoria do Sistema, para que este acompanhe a evolução do conceito da Gestão de Pessoas no mercado e seja enquadrado na nova estratégia da DPC. Desta forma, como

potencialidade deste projeto foi definida a melhoria do Sistema de Recrutamento e Seleção.

Assim, partindo do que já existe e atuando numa lógica de melhoria contínua do Sistema, a estratégia definida para este projeto dará resposta às expectativas da nova Direção que pretende sustentar a sua intervenção através de uma gestão do Sistema sistematizada, documentada e partilhada entre todos, assente numa filosofia de prestação de serviço.

Para o desenvolvimento do projeto é necessário definir previamente o nosso ponto de chegada, ou seja, o que se pretende alcançar com a intervenção nesta área. Desta forma, como finalidade do projeto pretende-se:

**Garantir que, em Janeiro de 2016, o Grande Grupo Empresarial tenha pronto para implementação um Sistema de Recrutamento e Seleção adequado à estratégia de atuação da DPC.**

## PARTE III – PLANEAMENTO

Nesta parte do projeto, será apresentada a fase de Planeamento, quer ao nível estratégico, quer ao nível operacional.

### 3.1. Planeamento Estratégico

Segundo Almeida (2011), o planeamento estratégico consiste numa ferramenta administrativa que possibilita uma organização das ideias do planeador, com o intuito de identificar o caminho a ser seguido pela empresa. Para o autor, é a procura de eficácia que promove a utilização de técnicas de planeamento estratégico.

Assim, define-se neste momento do projeto as peças estratégicas que o nortearão: estratégia que permitirá alcançar a finalidade definida e os seus respetivos Âmbitos estratégicos de atuação e os objetivos estratégicos

#### 3.1.1. Opções estratégicas

A estratégia deste projeto é reestruturar o Sistema de Recrutamento e Seleção.

Face ao trabalho de conceção de projeto até ao momento realizado, foi definida a **Melhoria do Sistema de Recrutamento e Seleção** como potencialidade para a realização deste projeto de intervenção, sendo a finalidade a alcançar:

**Garantir que, em Janeiro de 2016, o Grande Grupo Empresarial tenha pronto para implementação um Sistema de Recrutamento e Seleção adequado à estratégia de atuação da DPC.**

Para alcançar a finalidade, foram identificadas duas opções estratégicas, das quais poderá resultar a estratégia a adotar na implementação deste projeto:

#### 1. Reestruturar o Sistema de Recrutamento e Seleção

#### 2. Criar um novo Sistema de Recrutamento e Seleção

Se por um lado poderá ser criado um novo sistema de Recrutamento e Seleção, que se irá refletir na criação de novos procedimentos e ferramentas, excluindo todas as práticas de Recrutamento e Seleção até então utilizadas; por

outro lado também é possível reestruturar o sistema de Recrutamento e Seleção, adotando as práticas já existentes, tendo em conta a sua adaptação à realidade das Empresas, às exigências do mercado e sua formalização e divulgação pelos vários *stakeholders*.

A criação de algo novo poderá ser o mais adequado quando a Empresa não tem nenhum tipo de práticas e ferramentas que sustente o sistema de Recrutamento e Seleção, ou quando estas não são funcionais e adequadas à realidade da Empresa e à exigência do mercado. Numa empresa em que o verdadeiro problema não está na inexistência destas práticas, mas sim na sua formalização, uniformização e adaptação às realidades das empresas, funções e mercado, a melhor estratégia a adotar assentará na reestruturação do sistema de Recrutamento e Seleção, partindo do que já existe e definindo e/ou criando procedimentos e ferramentas capazes de dar resposta às novas exigências do meio envolvente, para que sejam comunicados e adotados pelas Empresas do Grande Grupo Empresarial.

A reestruturação do sistema permitirá a valorização do conhecimento técnico já existente e o reaproveitamento das práticas até então desenvolvidas, definindo procedimentos e ferramentas que permitam documentar todas as fases do processo, de forma a transmitir uma maior transparência e confiança a todos as partes envolvidas.

Analisando o orçamento disponível para este projeto, será mais vantajoso optar pela reestruturação do sistema, eliminando custos desnecessários na utilização de recursos materiais e humanos adicionais que se requer na criação de um novo sistema.

### **3.1.2. Estratégia selecionada**

De acordo com Hofer & Schendel (1978) é a estratégia que define os meios essenciais para alcançar os objetivos, estando dependente de um conjunto de restrições provenientes do meio envolvente.

Desta forma, a estratégia deste projeto foi definida tendo por base os objetivos estratégicos e a respetiva finalidade do projeto. Na sua elaboração atentou-se à necessidade de conciliação entre o que é defendido pelas perspetivas teóricas e o enquadramento na realidade das empresas do Grupo. Assim, a

estratégia consiste em **reestruturar o Sistema de Recrutamento e Seleção do Grande Grupo Empresarial**. A equipa de projeto e a equipa de Recrutamento e Seleção reconhecem um conjunto de boas práticas já consideradas no atual Sistema de Recrutamento e Seleção. Contém ferramentas úteis e adequadas à realidade das empresas pelo que não rentabilizar esse material e a confiança que a equipa R&S tem no que foi desenvolvido era um grande desperdício de tempo e provavelmente um golpe emocional forte nas pessoas que as criaram que, consequentemente poderão desenvolver alguma resistência à mudança.

Segundo Costa *et al.* (2002) a resistência à mudança está plenamente relacionada com a forma de pensar e agir dos indivíduos e com a cultura organizacional e tem sido considerada como um dos principais entraves à melhoria das empresas. Stone (2006), por sua vez, salienta a necessidade de identificar práticas positivas de comunicação, conscientização, reconhecimento dos esforços e propagação de práticas de sucesso ocorridas nas empresas.

A utilização de práticas já existentes tem vantagens em termos de envolvimento de todas as partes, ou de outra forma, menores resistências, da equipa de trabalho existente e que posteriormente terá que implementar os novos procedimentos. Para o efeito, foram considerados os conhecimentos dos Técnicos da equipa de Recrutamento e Seleção e da Diretora da DPC, quer em termos técnicos de Recrutamento e Seleção, quer no conhecimento face à estrutura organizacional e suas particularidades.

Com esta reestruturação, será possível uniformizar o Sistema e adaptá-lo às necessidades das empresas do Grupo. Para tal, será necessário preparar procedimentos, ferramentas e a própria equipa de R&S para implementar o novo Sistema, fruto da reestruturação realizada neste projeto.

### **3.1.3. Âmbitos Estratégicos**

A estratégia definida irá intervir em dois diferentes âmbitos: Procedimentos de recrutamento e seleção e ferramentas de Recrutamento e Seleção.

#### **1. Procedimentos de Recrutamento e Seleção**

Segundo Reis (2010), atualmente o perfil das empresas está a ser redefinido em função de um ambiente de grande competitividade e de uma economia globalizada. Com esta dinâmica de mercado mais exigente para as empresas, a área de Recrutamento e Seleção ganha um papel cada vez mais fundamental e estratégico, sendo desafiada a encontrar os melhores profissionais para as empresas em muito menos tempo e com maior qualidade e assertividade.

De forma a acompanhar toda esta dinâmica do mercado e consequentemente das empresas do Grupo, e melhorar a sua capacidade e qualidade de resposta às constantes solicitações, pretende-se definir e formalizar novos procedimentos para o sistema de Recrutamento e Seleção, onde constem as suas fases, respetiva duração, ferramentas e intervenientes ao longo do procedimento. A reestruturação de todos estes aspetos que constituem o Sistema de Recrutamento e Seleção permitirá a todos os *stakeholders* saber o seu funcionamento e atuar em conformidade com o previamente estabelecido, tornando o Sistema mais organizado e uniforme, em que todos os intervenientes sabem o que fazer, como fazer e quando fazer. A definição dos meios de divulgação na fase do recrutamento são fundamentais, pois é através dos quais as empresas desencadeiam o processo de atração de candidatos com potencial para o perfil pretendido. De acordo com Caetano e Vala (2007), para a divulgação podem ser utilizados meios como Televisão, Rádio, jornais, entre outros.

## **2. Ferramentas de Recrutamento e Seleção**

Neste âmbito pretende-se definir e/ou criar ferramentas que suportem o sistema de Recrutamento e Seleção, capazes de atrair os melhores talentos, em função das necessidades e dos perfis previamente definidos para cada função no Grupo e sustentar uma avaliação mais rigorosa e consistente dos potenciais candidatos. Pretende-se que estas ferramentas suportem todo o sistema de Recrutamento e Seleção, apoiando na atração, identificação e seleção dos candidatos que melhor se adequam à função e à cultura do Grande Grupo Empresarial. Para a fase de Recrutamento foram consideradas duas ferramentas importantes: o formulário de Identificação de Necessidade de Recrutamento e o anúncio-tipo para divulgação de oportunidades. Para a seleção, foi considerado um conjunto de ferramentas que apoiem o processo de avaliação dos perfis dos candidatos, que vai desde a triagem curricular até ao relatório final de avaliação do



candidato. Segundo Caetano e Vala (2007), que salientam para a importância da entrevista inicial, esta permitirá identificar logo numa primeira fase os candidatos que realmente estão interessados na oportunidade em termos de condições de trabalho e/ ou ofertas organizacionais. Assim sendo, a primeira entrevista terá em conta um enquadramento geral da oportunidade de emprego e questões de motivação e expectativas do candidato face à função, à empresa e ao Grupo.

Para além da entrevista, outras técnicas e ferramentas complementares à entrevista serão elaboradas e utilizadas nos processos de seleção.

#### **3.1.4. Objetivos Estratégicos**

Neste sentido, foram definidos objetivos estratégicos que preveem a construção de procedimentos e o desenvolvimento de ferramentas alinhadas com a estratégia da DPC.

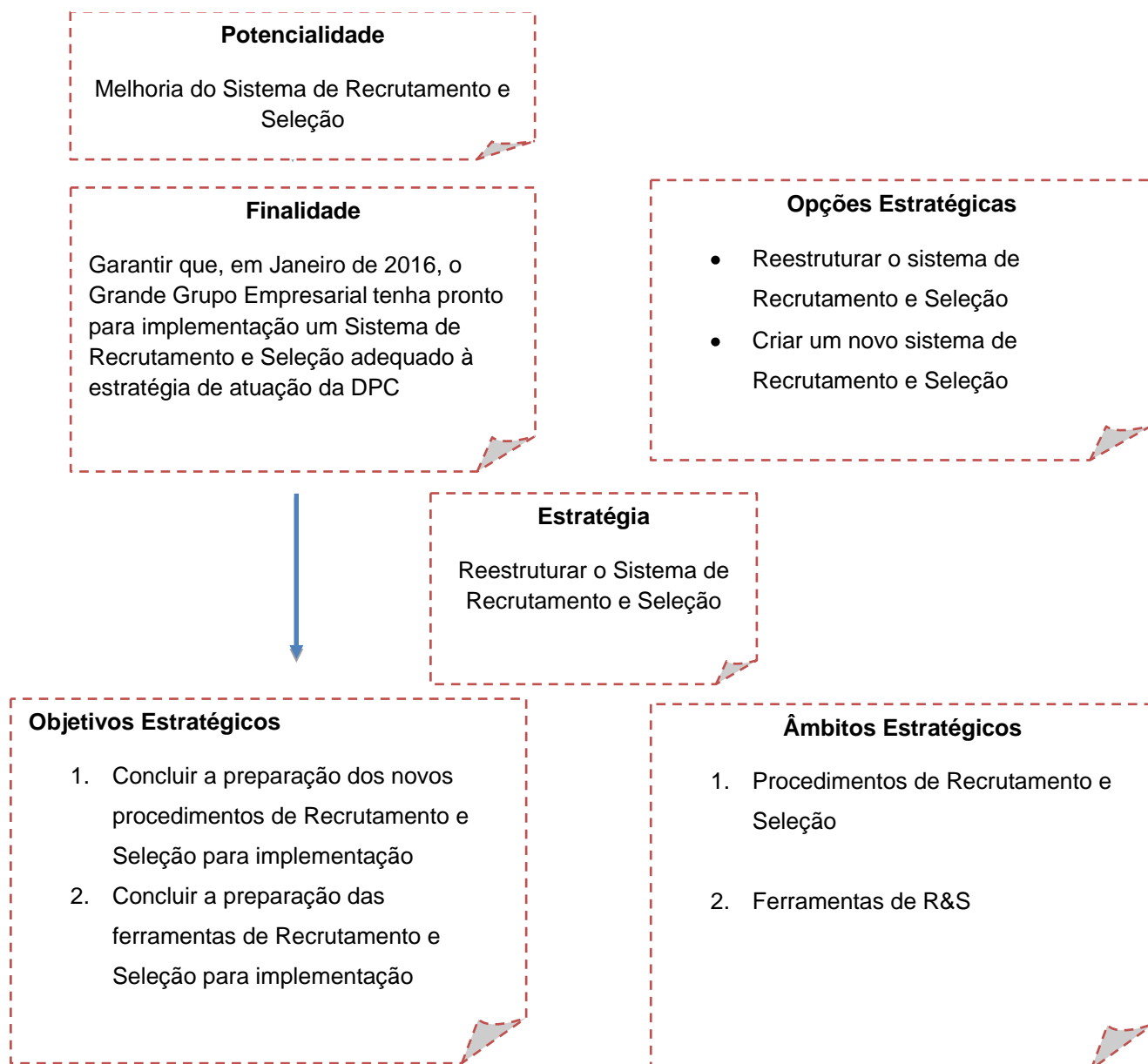
Desta forma, como parte integrante do planeamento estratégico deste projeto, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- 1. Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação**
- 2. Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação**

### 3.1.5. Resumo do Planeamento Estratégico

Apresenta-se a seguir a tabela 3 com o resumo do planeamento estratégico:

Tabela 3: Resumo do Planeamento Estratégico



### 3.2. Planeamento Operacional

O Planeamento operacional define as ações e meios de atuação, a fim de alcançar os objetivos propostos. Desta forma, cabe no planeamento operacional dar resposta às questões “o que fazer?” e “como fazer?”. Segundo Formoso *et al.* (2011), o planeamento estratégico está relacionado, essencialmente, à definição detalhada das atividades a realizar, respetivos recursos e momentos de execução. É também nesta fase em que se definem outras particularidades operacionais, tais como a identificação dos destinatários, definição da equipa de projeto, calendarização das atividades e tarefas propostas, orçamentação em função dos recursos associados ao projeto e pressupostos da avaliação do projeto.

#### 3.2.1. Objetivos Operacionais

Para alcançar os objetivos estratégicos anteriormente identificados para este projeto, foram definidos, no conjunto da implementação deste projeto, sete objetivos operacionais: quatro para o objetivo estratégico 1 (Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação) e três objetivos operacionais para o objetivo estratégico 2 (Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação).

Na Tabela 4 estão esquematizados os objetivos operacionais e sua relação com os objetivos estratégicos.

Tabela 4: Objetivos estratégicos e operacionais

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
1. Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação	1.1. Definir o procedimento geral de Recrutamento e Seleção 1.2. Definir os procedimentos de Recrutamento e Seleção para cada tipo de função 1.3. Divulgar os novos procedimentos 1.4. Preparar a equipa de R&S para a utilização dos novos procedimentos
2. Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação	1.1. Elaborar as ferramentas de Recrutamento 1.2. Elaborar as ferramentas de Seleção 1.3. Preparar a equipa de R&S para a utilização das ferramentas

### **3.2.2. Atividades, Tarefas e Recursos**

De forma a alcançar os objetivos operacionais a que este projeto se propõe, foram definidas atividades e respectivas tarefas, assim como identificados os recursos necessários para a sua realização. É através destas ações e dos meios necessários para as realizar, que se pretende cumprir com os objetivos operacionais deste projeto (conforme tabela 5).

### **3.2.3. Quadro com o planeamento operacional**

Na tabela 5 são apresentados os objetivos operacionais e suas atividades, tarefas e recursos, definidos de acordo com o objetivo e âmbito estratégicos ao qual correspondem.

Tabela 5: Quadro Resumo do Planeamento Operacional - Objetivos, Atividades, Tarefas e Recursos

Objetivo Estratégico 1: Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação					
Âmbito Estratégico 1: Procedimentos de Recrutamento e Seleção					
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Responsáveis	Recursos Humanos	Recursos (Comunicacionais/ Tecnológicos/ Materiais/Documentais/Espaciais)
1. Definir os procedimentos gerais de Recrutamento e Seleção	1.1 Construção do procedimento de Recrutamento e Seleção	1.1.1. Realização de reuniões com entidades externas de Recrutamento e Seleção 1.1.2. Definição das fases 1.1.3. Definição das ferramentas 1.1.4. Identificação dos intervenientes	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção	- Computador - Local de trabalho - Internet - Sala de Reuniões
	1.2. Definição dos meios de divulgação das oportunidades de emprego	1.2.1. Análise dos meios disponíveis no mercado 1.2.2. Identificação dos meios de divulgação a utilizar 1.2.3. Criação dos acessos para os utilizadores	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção	- Computador - Internet - Local de trabalho - Sala de Reuniões - Telefone - Email
	1.3. Definição dos âmbitos de aplicação das ferramentas	1.3.1. Definição do público a quem se destina cada ferramenta 1.3.2. Identificação dos utilizadores das ferramentas 1.3.2. Definição de quando deve ser utilizada cada ferramenta 1.3.4. Identificação dos canais de divulgação das ferramentas	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção	- Computador - Local de trabalho - Internet - Sala de Reuniões

2. Definir o procedimento para cada tipo de função	2.1 Criação dos procedimentos específicos para os três planos funcionais (Estratégico, Tático e operacional)	2.1.1. Identificação das funções de cada plano funcional 2.1.2. Identificação das especificidades dos planos funcionais 2.1.3. Construção do procedimento para cada plano funcional 2.1.4. Definição do preçário	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção	- Manual de Funções - Computador - Internet - Local de trabalho - Sala de Reuniões
	2.2. Criação dos procedimentos específicos para os vários tipos de Estágio	2.2.1. Identificação dos tipos de Estágio 2.2.2. Identificação das especificidades dos tipos de Estágios 2.2.3. Construção do procedimento para cada tipo de Estágio 2.2.4. Definição do preçário	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Estágios	- Computador - Internet - Local de trabalho - Sala de Reuniões
3. Divulgar os novos procedimentos	3.1. Apresentação dos novos procedimentos à Administração	3.1.1. Definição da data de Apresentação, consoante disponibilidade da Administração 3.1.2. Elaboração da apresentação digital de suporte 3.1.3. Obtenção da opinião da administração 3.1.4. Realização de eventuais ajustes 3.1.5. Obtenção da validação da Administração	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Sala da Administração - Computador - Ferramentas para a apresentação digital - Email - Videoprojetor

	3.2. Comunicação dos serviços de Recrutamento e Seleção às Empresas	3.2.1. Definição dos meios de comunicação 3.2.2. Elaboração da apresentação digital de suporte 3.2.3 Divulgação da apresentação de comunicação dos serviços às várias empresas	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Email - Ferramentas para a apresentação digital - Local de Trabalho
4. Preparar a equipa de R&S para a utilização dos novos procedimentos	4.1. Preparação da sessão de formação	4.1.1. Definição dos objetivos da sessão 4.1.2. Definição dos conteúdos programáticos 4.1.3. Definição da duração da sessão 4.1.4. Preparação do material de apoio 4.1.5. Marcação da data para realizar a sessão 4.1.6. Marcação do local para realizar a sessão	- Gestor do projeto	- Gestor do projeto	- Computador - Email - Ferramentas para a apresentação digital
	4.2. Realização da sessão de formação	4.2.1. Apresentação dos resultados da auditoria ao Sistema de R&S e necessidade de reestruturação 4.2.2. Apresentação dos novos procedimentos de R&S 4.2.3. Explicação sobre a sua utilização 4.2.4. Realização de exercícios práticos 4.2.5. Avaliação dos exercícios durante a sessão	- Gestor do projeto	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Equipa de Recrutamento e Seleção	- Computador - Ferramentas para a apresentação digital - Sala para a sessão de formação - Papel A4

**Objetivo Estratégico 2: Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação**

**Âmbito Estratégico 2: Ferramentas de Recrutamento e Seleção**

Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Responsáveis	Recursos Humanos	Recursos (Comunicacionais/ Tecnológicos/ Materiais/Documentais/Espaciais)
1. Elaborar as ferramentas de Recrutamento	1.1. Adaptação do Formulário de Identificação de Necessidade de Recrutamento	1.1.1. Análise da estrutura atual do Formulário 1.1.2. Identificação das alterações necessárias no Formulário 1.1.3. Alteração da estrutura do Formulário 1.1.4. Validação do Formulário 1.1.5. Disponibilização do Formulário aos utilizadores	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Formulário de Identificação da Necessidade de Recrutamento - Internet - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões
	1.2. Criação do anúncio - tipo para divulgação da oportunidade de emprego	1.2.1. Elaboração da estrutura do anúncio-tipo 1.2.2. Definição do conteúdo do anúncio-tipo 1.2.3. Validação do anúncio – tipo 1.2.4. Disponibilização do anúncio-tipo aos utilizadores	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Internet - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões
2. Elaborar as ferramentas de Seleção	2.1. Criação do guião de entrevista	2.1.1. Definição das dimensões de avaliação 2.1.2. Elaboração das questões para cada dimensão 2.1.3. Criação das diretivas de	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção	- Computador - Internet - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões



		avaliação das questões 2.1.4. Validação do guião de entrevista 2.1.5. Disponibilização do guião de entrevista aos utilizadores		- Técnico de Estágios	
	2.2. Criação do Relatório de Avaliação do Candidato	2.2.1. Elaboração da estrutura do Relatório de Avaliação do Candidato 2.2.2. Validação do Relatório de Avaliação do Candidato 2.2.3. Disponibilização do Relatório aos utilizadores	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Internet - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões
	2.3. Definição das mensagens tipo para comunicação de não seleção aos candidatos	2.3.1. Elaboração das mensagens de não seleção 2.3.2. Validação das mensagens de não seleção 2.3.3. Disponibilização das mensagens de não seleção aos candidatos aos utilizadores 2.3.4. Disponibilização dos acessos da aplicação informática para envio das mensagens de não seleção	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Internet - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões
	2.4. Criação do guião de controlo de referências	2.4.1. Identificação das entidades para pedido de referências de candidatos 2.4.2. Elaboração das questões para controlo de referências 2.4.3. Validação do guião de controlo de referências	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Internet - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões

		2.4.4. Disponibilização do guião de controlo de referências aos utilizadores			
	2.5. Criação do formulário para avaliação de testes "On Job"	2.5.1. Elaboração da estrutura do Formulário de testes "On Job" 2.5.2. Validação do Formulário de testes "On Job" 2.5.3. Disponibilização do Formulário de testes "On Job" aos utilizadores	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Internet - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões
	2.6. Verificação das dinâmicas de grupo já existentes na Organização	2.6.1. Identificação das dinâmicas de grupo já existentes na Organização 2.6.2. Seleção das dinâmicas de grupo adequadas ao novo sistema de Recrutamento e Seleção 2.6.3. Validação das dinâmicas de grupo	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Manual de Funções - Dinâmicas de grupo - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões
	2.7. Verificação dos Casos Práticos já existentes na Organização	2.7.1. Identificação dos Casos Práticos já existentes na Organização 2.7.2. Seleção dos Casos Práticos adequados ao novo sistema de Recrutamento e Seleção 2.7.3. Validação dos Casos Práticos	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Técnico de Recrutamento e Seleção - Técnico de Estágios	- Computador - Manual de Funções - Casos Práticos - Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção - Local de Trabalho - Sala de Reuniões

	2.8. Construção das dinâmicas de grupo	<p>2.8.1. Identificação das funções que necessitam da construção de dinâmicas de grupo</p> <p>2.8.2. Identificação das competências a avaliar nas dinâmicas de grupo</p> <p>2.8.3. Definição da estrutura das dinâmicas de Grupo</p> <p>2.8.4. Elaboração do conteúdo das dinâmicas de grupo</p> <p>2.8.5. Validação das dinâmicas de grupo</p>	<p>- Gestor do projeto</p> <p>- Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação</p>	<p>- Gestor do projeto</p> <p>- Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação</p> <p>- Técnico de Recrutamento e Seleção</p> <p>- Técnico de Estágios</p>	<p>- Computador</p> <p>- Internet</p> <p>- Manual de Funções</p> <p>- Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção</p> <p>- Local de Trabalho</p> <p>- Sala de Reuniões</p>
	2.9. Construção dos Casos Práticos	<p>2.9.1. Identificação das funções que necessitam da construção de Casos Práticos</p> <p>2.9.2. Identificação das competências a avaliar nos Casos Práticos</p> <p>2.9.3. Definição da estrutura dos Casos Práticos</p> <p>2.9.4. Elaboração do conteúdo dos Casos Práticos</p> <p>2.9.5. Validação dos Casos Práticos</p>	<p>- Gestor do projeto</p> <p>- Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação</p>	<p>- Gestor do projeto</p> <p>- Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação</p> <p>- Técnico de Recrutamento e Seleção</p> <p>- Técnico de Estágios</p>	<p>- Computador</p> <p>- Internet</p> <p>- Manual de Funções</p> <p>- Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção</p> <p>- Local de Trabalho</p> <p>- Sala de Reuniões</p>
	3.0. Verificação dos Testes Psicológicos/ Testes Psicotécnicos já existentes na Organização	<p>3.0.1. Identificação dos Testes já existentes na Organização</p> <p>3.0.2. Seleção dos Testes adequados ao novo sistema de Recrutamento e Seleção</p> <p>3.0.3. Validação dos Testes</p>	<p>- Gestor do projeto</p> <p>- Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação</p>	<p>- Gestor do projeto</p> <p>- Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação</p> <p>- Técnico de Recrutamento e Seleção</p>	<p>- Computador</p> <p>- Manual de Funções</p> <p>- Casos Práticos</p> <p>- Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção</p> <p>- Local de Trabalho</p> <p>- Sala de Reuniões</p> <p>- Testes Psicológicos/ Testes</p>

					Psicotécnicos
3. Preparar a equipa de R&S para a utilização das ferramentas	3.1. Preparação da sessão de formação	3.1.1. Definição dos objetivos da sessão 3.1.2. Definição dos conteúdos programáticos 3.1.3. Definição da duração da sessão 3.1.4. Preparação do material de apoio 3.1.5. Marcação da data para realizar a sessão 3.1.6. Marcação do local para realizar a sessão	- Gestor do projeto	- Gestor do projeto	- Computador - Email - Ferramentas para a apresentação digital
	3.2. Realização da sessão de formação	3.2.1. Apresentação dos resultados da auditoria ao Sistema de R&S e necessidade de reestruturação 3.2.2. Apresentação das ferramentas de R&S 3.2.3. Explicação sobre a sua utilização 3.2.4. Realização de exercícios práticos 3.2.5. Avaliação dos exercícios durante a sessão	- Gestor do projeto	- Gestor do projeto - Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação - Equipa de Recrutamento e Seleção	- Computador - Ferramentas para a apresentação digital - Sala para a sessão de formação - Papel A4

### **3.3. Calendarização**

Após apresentação do quadro operacional, é apresentada a calendarização gráfica das atividades e tarefas planeadas neste projeto.

Assim, prevê-se que a implementação do projeto tenha a duração de 4 meses, com início previsto para o dia 01 de Junho de 2015 e data de conclusão prevista para dia 30 de Setembro de 2015.

Na figura 2, apresenta-se a calendarização detalhada da implementação do projeto.

Figura 2: Calendarização do Projeto

Atividades	Tarefas	Duração	Junho'15					Julho'15				Agosto'15					Setembro'15			
			1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28
Construção do procedimento de Recrutamento e Seleção	Realização de reuniões com entidades externas de Recrutamento e Seleção																			
	Definição das fases																			
	Definição das ferramentas																			
	Identificação dos intervenientes																			
Definição dos meios de divulgação das oportunidades de emprego	Análise dos meios de divulgação disponíveis no mercado																			
	Identificação dos meios de divulgação a utilizar																			
	Criação dos acessos para os utilizadores																			
Definição dos âmbitos de aplicação das ferramentas	Definição do público a quem se destina cada ferramenta																			
	Identificação dos utilizadores das ferramentas																			
	Definição de quando deve ser utilizada cada ferramenta																			
	Identificação dos canais de divulgação das ferramentas																			
Criação dos procedimentos específicos para os três planos funcionais (Estratégico, Tático e operacional)	Identificação das funções de cada plano funcional																			
	Identificação das especificidades dos planos funcionais																			
	Construção do procedimento para cada plano funcional																			
	Definição do preçário																			
Criação dos procedimentos específicos para os vários tipos de Estágio	Identificação dos tipos de Estágio																			
	Identificação das especificidades dos tipos de Estágios																			
	Construção do procedimento para cada tipo de Estágio																			
	Definição do preçário																			
Apresentação dos novos procedimentos à Administração	Definição da data de Apresentação, consoante disponibilidade da Administração																			
	Elaboração da apresentação digital de suporte																			
	Obtenção da opinião da Administração																			
	Realização de eventuais ajustes																			
	Obtenção da validação da Administração																			
Comunicação dos serviços de Recrutamento e Seleção às Empresas	Definição dos meios de comunicação																			
	Elaboração da apresentação digital de suporte																			
	Divulgação da apresentação de comunicação dos serviços às várias empresas																			









### **3.4. Destinatários do Projeto**

Este projeto é destinado aos colaboradores da Direção de Pessoas e Comunicação, mais especificamente à Equipa de Recrutamento e Seleção do Grupo, de modo a aumentar a eficiência dos seus serviços, otimizando as suas tarefas e recursos.

No entanto, todas as empresas do Grande Grupo Empresarial envolvidas neste projeto serão beneficiadas pela reestruturação do sistema de Recrutamento e Seleção que visa a melhoria contínua dos processos e uma maior qualidade na atracção e seleção de potenciais candidatos para as suas equipas de trabalho.

Inicialmente, este projeto será implementado ao nível de seis empresas do Grupo anteriormente referidas, sendo intenção da Direção de Pessoas e Comunicação que o mesmo possa alargar o seu leque de implementação às restantes Empresas associadas ao Grande Grupo Empresarial, tornando-se um processo uniforme e comum a todos.

### **3.5. Equipa de Projeto**

A equipa deste projeto será composta pelos seguintes elementos:

➤ **Gestor do projeto**

O Gestor de projeto deverá preencher os seguintes requisitos:

- Delegado pela Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação
- Conhecimentos na área do Recrutamento e Seleção
- Capacidade para liderar uma equipa de trabalho
- Autor deste Trabalho de Projeto

➤ **Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação**

- Atual Diretora desta Divisão no Grande Grupo Empresarial

➤ **Técnico de Recrutamento e Seleção**

O Técnico de Recrutamento e Seleção deverá preencher os seguintes requisitos:

- Delegado pela Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação

- Exerce, atualmente, funções nesta Divisão
- Conhecimentos na área de Recrutamento e Seleção
- Familiarizado com o projeto
- Conhecimento das áreas de negócio do Grande Grupo Empresarial e suas especificidades

➤ **Técnico de Estágios**

O Técnico de Estágios deverá preencher os seguintes requisitos:

- Delegado pela Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação
- Exerce, atualmente, funções nesta Divisão
- Conhecimentos na área de Estágios
- Conhecimento da legislação referente aos Estágios praticada pelo IEFP
- Familiarizado com o projeto
- Conhecimento das áreas de negócio do Grande Grupo Empresarial e suas especificidades

Na figura seguinte apresenta-se a estrutura da equipa de projeto:

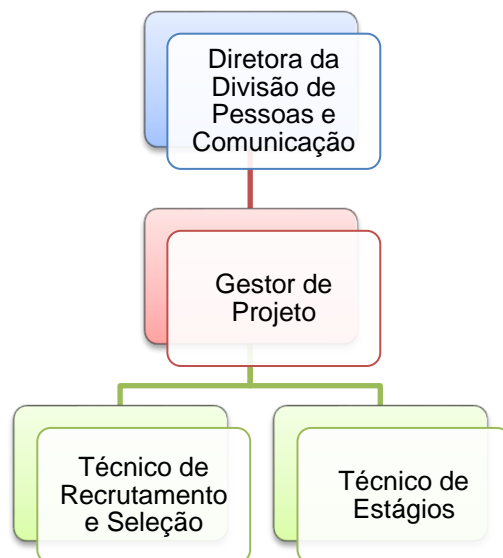


Figura 3: Estrutura da Equipa de Projeto

### 3.6. Sistema de Comunicação

Numa implementação de projeto, é fundamental definir um sistema comunicacional que será utilizado pela equipa de projeto durante a partilha de informação. Esta comunicação será classificada consoante o Tipo (Formal e informal), o Sentido (Vertical Ascendente, Vertical Descendente, Horizontal), o Suporte (Oral e Escrito) e a Frequência (Reduzida, Regular, Elevada).

Na tabela seguinte é visível o modo de funcionamento do sistema de comunicação entre os elementos da equipa de projeto:

Tabela 6: Sistema de Comunicação

<b>Recetor</b> <b>Emissor</b>	<b>Gestor de Projeto</b>	<b>Dir. Pessoas e Comunicação</b>	<b>Técnico de R&amp;S</b>	<b>Técnico de Estágios</b>
<b>Gestor de Projeto</b>		Vertical - Ascendente; Formal; Escrito/Oral; Elevada	Vertical - Descendente; Formal; Escrito/Oral; Elevada	Vertical - Descendente; Formal; Escrito/Oral; Elevada
<b>Dir. Pessoas e Comunicação</b>	Vertical - Descendente; Formal; Escrito/Oral; Elevada		Vertical - Descendente; Formal; Escrito/Oral; Regular	Vertical - Descendente; Formal; Escrito/Oral; Regular
<b>Técnico de R&amp;S</b>	Vertical - Ascendente; Formal; Escrito/Oral; Elevada	Vertical - Ascendente; Formal; Escrito/Oral; Regular		Horizontal; Formal/Informal; Escrito/Oral; Elevada
<b>Técnico de Estágios</b>	Vertical - Ascendente; Formal; Escrito/Oral; Elevada	Vertical - Ascendente; Formal; Escrito/Oral; Regular	Horizontal; Formal/Informal; Escrito/Oral; Elevada	

### 3.7. Orçamento do projeto

Na Tabela que se segue, apresenta-se o orçamento relativo a este projeto, tendo em conta os recursos necessários para o seu desenvolvimento:

Tabela 7: Orçamento do Projeto

Recursos Humanos				
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Equipa de Projeto	Número de horas despendidas	Custo Empresa com Encargos Sociais (Taxa Social Única, Segurança Social, Fundação Grande Grupo Empresarial)
Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação	Definir o procedimento geral de Recrutamento e Seleção	Gestor de Projeto	21	181,16 €
		Diretora DPC	8	270,05 €
		Técnico R&S	21	236,30 €
	Definir os procedimentos de Recrutamento e Seleção para cada tipo de função	Gestor de Projeto	14	120,77 €
		Diretora DPC	2	67,51 €
		Técnico R&S	8	90,02 €
		Técnico Estágios	4	46,51 €
	Divulgar os novos procedimentos	Gestor de Projeto	4	34,51 €
		Diretora DPC	2,5	84,39 €
		Técnico R&S	1	11,25 €
		Técnico Estágios	1	11,62 €
	Preparar a equipa de R&S para a utilização dos novos procedimentos	Gestor de Projeto	3	25,88 €
		Diretora DPC	1,5	50,63 €
		Equipa de R&S (5 elementos)	1,5	72,39 €
Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação	Elaborar as ferramentas de Recrutamento	Gestor de Projeto	12	103,52 €
		Diretora DPC	1	33,76 €
		Técnico R&S	1	11,25 €
		Técnico Estágios	1	11,62 €
	Elaborar as ferramentas	Gestor de Projeto	96	828,16 €

	de Seleção	Diretora DPC	12	405,08 €
		Técnico R&S	23	258,80 €
		Técnico Estágios	23	267,43 €
	Preparar a equipa de R&S para a utilização das ferramentas	Gestor de Projeto	3	25,88 €
		Diretora DPC	1,5	50,63 €
		Equipa de R&S (5 elementos)	1,5	72,39 €
Custo Total com Recursos Humanos				3.371,51 €
Recursos (Materiais/Tecnológicos/Documentais/Espaciais)				
Tipo de Recurso		Quantidade	Custo	
Computador		Amortizado	0 €	
Salas para reuniões e formação		Amortizado	0 €	
Ferramentas de apoio (Manual de Funções, Formulário INR, Dinâmicas de Grupo, Casos Práticos e Testes)		Amortizado	0 €	
Ferramentas para a apresentação digital		Amortizado	0 €	
Videoprojetor		Amortizado	0 €	
Folhas A4		1 Resma de papel - Folhas A4	3,39 €	
Pasta partilhada do Recrutamento e Seleção		Amortizado	0 €	
Total (IVA de 23% incluído)			3,39 €	
Recursos Comunicacionais**				
Comunicações Móveis		Custo proporcional às 267,5 horas	46,31 €	
Comunicações de dados		Custo proporcional às 267,5 horas	185,22 €	
Total (IVA de 23% incluído)			231,53 €	

\* Proporcional ao número de horas despendidas para o projeto (Vencimento mensal com encargos sociais x Número de horas despendidas para o projeto / Número horas mensais trabalhadas – 173,3 horas mensais)

\*\* Valor estimado

O custo total deste projeto remontará os 3,606,43 Euros, constando da tabela 7 o detalhe desses custos.

### 3.8. Definição do Caminho Crítico

As atividades e tarefas anteriormente descritas representam o caminho desejado para a realização deste projeto. Contudo, durante a sua implementação poderão surgir obstáculos que necessitarão de um “Plano B”, que prevê caminhos alternativos que permitam atingir os objetivos propostos.

Neste âmbito, são apresentadas na Tabela 8 possíveis tarefas que pressupõem a adoção de um caminho alternativo.

Tabela 8: Caminho Crítico

<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Atividade</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Alternativa</b>
<b>Definir o procedimento geral de Recrutamento e Seleção</b>	Construção do procedimento de Recrutamento e Seleção	Realização de reuniões com entidades externas de Recrutamento e Seleção	Solicitar o envio da apresentação dos serviços através do email
<b>Definir o procedimento geral de Recrutamento e Seleção</b>	Definição dos meios de divulgação das oportunidades de emprego	Criação dos acessos para os utilizadores	Utilizar meios de divulgação que não necessitem da criação de acessos ou utilizar os já existentes
<b>Preparar a equipa de R&amp;S para a utilização dos novos procedimentos</b>	Realização da sessão de formação	Apresentação dos resultados da auditoria ao Sistema de R&S e necessidade de reestruturação; Apresentação dos novos procedimentos de R&S; Explicação sobre a sua utilização	Envio da apresentação por email com um manual de utilização
<b>Preparar a equipa de R&amp;S para a utilização dos novos procedimentos</b>	Realização da sessão de formação	Realização de exercícios práticos; Avaliação dos exercícios durante a sessão	Avaliação através de Testes em contexto de trabalho
<b>Elaborar as ferramentas de Seleção</b>	Definição das mensagens tipo para comunicação de não seleção aos candidatos	Disponibilização dos acessos da aplicação informática para envio das mensagens de não seleção	Envio das mensagens através do email
<b>Elaborar as ferramentas de Seleção</b>	Verificação dos Testes Psicológicos/ Testes	Seleção dos Testes adequados ao novo	Solicitar aprovação da compra de novos Testes

	Psicotécnicos já existentes na Organização	sistema de Recrutamento e Seleção	
<b>Preparar a equipa de R&amp;S para a utilização das ferramentas</b>	Realização da sessão de formação	Apresentação dos resultados da auditoria ao Sistema de R&S e necessidade de reestruturação; Apresentação dos novos procedimentos de R&S; Explicação sobre a sua utilização	Envio da apresentação por email com um manual de utilização
<b>Preparar a equipa de R&amp;S para a utilização das ferramentas</b>	Realização da sessão de formação	Realização de exercícios práticos Avaliação dos exercícios durante a sessão	Avaliação através de Testes em contexto de trabalho

### 3.9. Sistema de avaliação do projeto

A avaliação do Projeto é crucial para apurar se os objetivos e a finalidade definidos para a sua implementação foram alcançados.

Desta forma, este projeto será avaliado através de uma avaliação *on going* e de uma avaliação *ex – post*. A avaliação *on going* será realizada ao longo da sua implementação, tendo por base a avaliação dos objetivos estratégicos delineados anteriormente. A avaliação *ex - post* será efetuada no final da sua implementação, com base na finalidade do projeto.

É de salientar que os objetivos estratégicos serão avaliados tendo em conta os respetivos objetivos operacionais.

#### 3.9.1. Avaliação *On-Going*

Na Tabela seguinte serão apresentados os objetivos estratégicos e respetivos Indicadores Objetivamente Verificáveis e Meios de Verificação.



Tabela 9: Avaliação *On-Going*

Objetivos Estratégicos	IOV's	Meios de Verificação
<b>Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação</b>	Construção e aprovação integral dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção; Participação de toda a equipa na sessão de formação;	Declaração da Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação com a confirmação da construção e aprovação integral dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção (Anexo B); Registo de presenças da sessão de formação (Anexo C)
<b>Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação</b>	Construção integral de todas as ferramentas propostas na fase de planeamento; Participação de toda a equipa na sessão de formação;	<i>Checklist</i> de análise da conclusão das ferramentas, validada pela Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação (Anexo D); Registo de presenças da sessão de formação (Anexo C)

### 3.9.2. Avaliação *Ex-Post*

Na tabela seguinte será apresentada a finalidade do projeto e respetivos Indicadores Objetivamente Verificáveis e Meios de Verificação.

Tabela 10: Avaliação *Ex-Post*

Finalidade	IOV's	Meios de Verificação
<b>Garantir que, em Janeiro de 2016, o Grande Grupo Empresarial tenha pronto para implementação um Sistema de Recrutamento e Seleção adequado à</b>	Construção integral dos novos procedimentos e ferramentas de Recrutamento e Seleção; A equipa de recrutamento e seleção conhece os novos	Declaração da Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação com a confirmação de que o Sistema de Recrutamento e Seleção se encontra pronto

<b>estratégia de atuação da DPC</b>	procedimentos e ferramentas para poder implementar o novo Sistema de Recrutamento e Seleção	para ser implementado (Anexo E)
-------------------------------------	---	---------------------------------

## **PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

Nesta fase de implementação do projeto, serão apresentadas as ações realizadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos anteriormente na fase de planeamento do projeto, tendo em conta os seus âmbitos estratégicos de atuação.

### **4.1. Âmbito Estratégico 1 – Procedimento de Recrutamento e Seleção**

De forma a intervir ao nível do âmbito estratégico 1 – Procedimento de Recrutamento e Seleção, nesta fase de intervenção o foco do projeto foi o alcance do objetivo estratégico 1 - Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação, de forma a formalizar novos procedimentos para o sistema de Recrutamento e Seleção, apresentando as suas fases, respetiva duração, ferramentas e intervenientes no processo.

#### **4.1.1. Objetivo Estratégico 1 - Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação.**

Para alcançar o Objetivo Estratégico 1, numa primeira fase, foram realizadas reuniões com empresas consultoras que atuam na área de Recrutamento e Seleção para um melhor entendimento e análise do enquadramento deste serviço prestado no mercado, uma vez que o nosso Sistema funciona numa lógica de prestação de serviço às empresas do Grande Grupo Empresarial.

Após estas reuniões e tendo em conta o que já existia no Grande Grupo Empresarial para o Recrutamento e Seleção, procedeu-se à elaboração de um novo procedimento. Inicialmente foi criado um procedimento geral para este Sistema, onde se definiram as fases do processo, respetivas ferramentas e intervenientes. O procedimento em si foi reaproveitado do sistema anterior, ao qual foram acrescentadas os respetivos prazos para cada fase, os intervenientes ao longo do processo e foram definidas novas ferramentas de Recrutamento e Seleção para apoio ao processo (serão identificadas ao longo da explicação da implementação das ferramentas). Posteriormente, o procedimento foi adaptado aos diversos tipos de funções no Grupo, através da criação de programas de intervenção, algo novo incrementado ao processo. Foi também criada uma variante para o Recrutamento e Seleção de Estagiários, de forma a dar resposta ao cumprimento dos procedimentos

exigidos pela entidade reguladora de estágios - IEPF (Instituto de Emprego e Formação Profissional).

Este procedimento geral inicia com uma solicitação de recrutamento apresentada pelo Responsável pela equipa na qual é identificada esta necessidade que, através de um documento próprio para o efeito identifica o perfil do colaborador que pretende, assim como as condições contratuais associadas à função para que esta informação seja validada pela respetiva Administração e dê início à abertura de um processo por parte da equipa de Recrutamento. Tendo em conta a necessidade e o perfil pretendido, é elaborado o anúncio que, posteriormente é disponibilizado interna e externamente pelos diversos meios de divulgação previamente definidos. Após a receção de candidaturas é realizado todo o processo de seleção por parte da equipa de recrutamento, desde a triagem e análise de candidaturas, a entrevistas de seleção e aplicação de ferramentas de apoio ao processo de avaliação dos candidatos, nomeadamente dinâmicas de grupo, testes psicológicos, testes psicotécnicos, casos práticos, controlo de referências e Testes “On Job”.

Após a fase de avaliação dos perfis dos candidatos, é emitido um relatório para cada candidato que o Técnico de Recrutamento considere adequar-se ao perfil pretendido para a função em causa, apresentando ao Responsável que solicitou um novo colaborador um conjunto de 2 a 4 candidatos para sua análise e decisão face aos candidatos a selecionar para uma entrevista final com a Entidade Proponente (normalmente representada pelo Responsável que solicitou o processo). Cabe ao Técnico de Recrutamento coordenar com o Responsável as marcações das entrevistas e respetivos contactos com os candidatos.

Após a entrevista final e mediante a análise do Técnico de Recrutamento e sua apreciação recolhida em entrevista, o Responsável procede à decisão para se proceder à admissão do colaborador na Empresa.

Na definição do procedimento geral, foram também identificados os meios de divulgação a utilizar para apresentação das oportunidades de emprego aos colaboradores do Grupo, mas também a potenciais candidatos externos. Ficou definido que para a divulgação de oportunidades internamente seria mantida a ferramenta até então utilizada – Portal do Colaborador – que não só permite divulgar aos colaboradores as ofertas de emprego das várias empresas como também emite alertas através do *email* profissional para que os colaboradores saibam da existência destas ofertas e possam aceder diretamente ao local onde estas se encontram

disponíveis. Para os colaboradores, nomeadamente do meio fabril, que ainda não têm acesso a esta ferramenta, disponibilizam-se os anúncios também em formato papel, que são afixados nos quadros que temos disponíveis nas empresas. Relativamente a divulgações externas ficou definido a concentração das candidaturas através do *site* institucional do Grande Grupo Empresarial, pelo que o anúncio elaborado teve em conta esta informação, direcionando todas as candidaturas para o respetivo *site*. Esta ação permite alimentar uma base de dados já existente de pessoas que se candidatam às diversas empresas e associar as candidaturas a oportunidades específicas no respetivo processo criado anteriormente numa ferramenta interna que permitiu a divulgação dos anúncios através do *site*.

De forma a alargar o leque de candidatos, em paralelo, foram definidos outros meios de divulgação que serão utilizados tendo em conta a especificidade da vaga e entidades parceiras que divulgam os anúncios sem qualquer custo. Alguns meios já eram utilizados como por exemplo o Net-Empregos, mas novos meios foram contemplados para este novo Sistema. Na tabela abaixo apresenta-se um leque de meios onde os anúncios poderão ser divulgados, sendo analisada a sua pertinência mediante a vaga em aberto e o tipo de candidatos que se pretende atrair:

Tabela 11: Meios de Divulgação de oportunidade de emprego

Meios de Divulgação	
<b>Divulgação Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal do Colaborador</li> <li>- <i>Email</i> profissional dos colaboradores</li> <li>- Espaço físico nas empresas</li> </ul>
<b>Divulgação Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sites</i> Institucionais</li> <li>- Net-Empregos</li> <li>- Câmara Municipal do Porto e Câmara Municipal de Gaia e outros municípios</li> <li>- Entidades parceiras de formação profissional e de inserção profissional</li> <li>- Jornal, Rádio e Televisão</li> <li>- Rede de contactos</li> <li>- <i>Linkedin</i></li> </ul>

Para a utilização da ferramenta interna de Gestão de candidaturas e oportunidades, assim como para determinados meios de divulgação externa, foi necessário criar os respetivos acessos para os utilizadores. Foi solicitado à equipa de informática a criação dos acessos às ferramentas internas para a equipa de Recrutamento e Seleção e Estágios e criou-se um acesso único para os meios de divulgação externa, disponibilizando este mesmo acesso aos elementos da equipa.

Tendo em conta as várias fases do procedimento geral, foram definidas as diversas ferramentas necessárias para dar apoio ao processo de Recrutamento e Seleção, assim como o âmbito da sua aplicação, ou seja, em que fase estas são utilizadas, quem as pode utilizar e a quem se destina cada ferramenta. Na tabela abaixo representada, é possível analisar as ferramentas que foram identificadas, quando utilizar e quem é o interveniente:

Tabela 12: Âmbito de aplicação das ferramentas de Recrutamento e Seleção

<b>Ferramentas R&amp;S</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quem utiliza?</b>
<b>Formulário de Identificação de Recrutamento</b>	Início do processo	Entidade Proponente
<b>Anúncio-tipo de Divulgação de oportunidades</b>	Divulgação das oportunidades de emprego	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios
<b>Guião de Entrevista</b>	1ª Fase de Entrevistas de seleção com candidatos	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios
<b>Relatório de Avaliação do candidato</b>	Após a fase de seleção por parte da Equipa de Recrutamento – Envio da avaliação dos candidatos ao Responsável	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios
<b>Mensagens-tipo de não seleção dos candidatos</b>	Comunicação aos candidatos após decisão final do Responsável	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios
<b>Guião de Controlo de Referências</b>	Solicitação de Referências sobre os candidatos após entrevista de seleção	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios
<b>Formulário para avaliação de Testes “On Job”</b>	Teste em contexto de trabalho após entrevista de seleção	Responsável com o apoio da Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios
<b>Dinâmicas de Grupo</b>	Antes das entrevistas de seleção	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios

<b>Casos Práticos</b>	Após as entrevistas de seleção	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios
<b>Testes Psicológicos/ Psicotécnicos</b>	Após as entrevistas de seleção	Equipa de Recrutamento e Seleção/ Estágios

Em paralelo com o desenvolvimento do projeto de Recrutamento e Seleção no Grande Grupo Empresarial, foi desenvolvido um projeto do Modelo Funcional que não só pretende a descrição e análise das funções existentes nas empresas do grupo incubador, como também pretende integrá-las em grupos funcionais associados a planos previamente definidos: Operacional, Tático e Estratégico. As funções são integradas nestes planos e respetivos grupos mediante o nível de exigência para a função e o contributo dessa função para o negócio. Desta forma, e para haver uma interligação entre Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, foram desenvolvidos três programas de intervenção ao nível de Recrutamento e Seleção, em concordância com os três planos definidos. Assim, criaram-se três programas ao nível do Recrutamento e Seleção de novos colaboradores – Operativo, Especializado, Executivo – que vai desde um programa de base que envolve uma entrevista de grupo e uma entrevista individual mais básica até uma intervenção mais exigente por parte da equipa de Recrutamento que engloba entrevistas individuais de profundidade complementadas com a aplicação de ferramentas complementares de avaliação de perfil. Estes programas distinguem-se essencialmente no tipo e número de provas de seleção que depois se irá repercutir também no preço.

Considerando as particularidades do Recrutamento de Estágios foram criados outros dois programas de Estágios – Estágios Profissionais e Estágios Curriculares. O programa de Estágios Profissionais contempla uma intervenção ao nível de Recrutamento e a coordenação do processo administrativo com o IEFP, seguindo todos os requisitos e condições exigidas por esta entidade, o programa de Estágios Curriculares prevê um contacto com instituições de ensino e formação parceiras, assim como a intervenção da equipa de Recrutamento e Seleção no processo de avaliação dos candidatos a estágio.

Tendo em conta que a Direção de Pessoas e Comunicação do Grande Grupo Empresarial funciona numa lógica de Prestação de Serviços, foram definidos preços associados aos programas desenvolvidos, baseados nos valores anteriormente

praticados. Partiu-se do que já era praticado face aos serviços prestados na área de Recrutamento e Seleção, atribuindo um valor superior aos programas que exigem uma maior intervenção da equipa de Recrutamento, assim como a aplicação de ferramentas complementares. Para além da Entidade Proponente ter disponível todos estes programas de intervenção, foi definido um preçário para as diversas ferramentas de Recrutamento e Seleção, o que possibilita uma maior flexibilidade em termos de intervenção da equipa de Recrutamento e Seleção mediante a pretensão dos nossos clientes.

Após a definição do procedimento de Recrutamento e Seleção, atendendo às diversas necessidades e realidades das empresas e a elaboração das ferramentas de apoio ao processo, foi comunicada à Administração e às várias empresas do grupo incubador a reestruturação do Sistema de Recrutamento e Seleção. Inicialmente foi agendada uma reunião com a Administração, de acordo com a sua disponibilidade, para a qual foi elaborada uma apresentação em *Power Point* com a apresentação do novo Sistema de Recrutamento e Seleção e na qual esteve presente toda a equipa de projeto. O novo sistema de Recrutamento e Seleção foi aprovado, mediante algumas alterações em termos de conteúdo das ferramentas. Após essas alterações e respetiva validação por parte da Administração numa segunda reunião, realizou-se uma sessão de formação para integração de toda a equipa de Recrutamento e Seleção e Estágios no novo Sistema, apresentação do novo procedimento, aplicação das novas ferramentas de apoio aos processos de Recrutamento e Seleção e esclarecimento de dúvidas face ao novo funcionamento do Sistema.

Esta sessão de formação foi previamente preparada, tendo em conta a definição dos objetivos, dos conteúdos programáticos e da preparação de materiais de apoio e de exercícios práticos resultantes de simulações de contexto real de trabalho para a utilização das ferramentas de Recrutamento e Seleção, sendo a aquisição de conhecimentos dos participantes avaliada ao longo das simulações. No anexo F, é possível identificar uma das simulações realizadas na sessão de formação. A realização da formação respeitou a seguinte planificação apresentada na tabela 13:



Tabela 13: Planificação da sessão de formação

Ação de Formação	Destinatários	N.º Participantes	Objetivos	Conteúdos programáticos	Duração
Novo sistema de Recrutamento e Seleção	Equipa de Recrutamento e Seleção	6	Enquadrar a equipa de Recrutamento no novo Sistema de Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados da auditoria face ao Sistema de Recrutamento e Seleção</li> <li>- Necessidade de reestruturação do Sistema</li> </ul>	10 minutos
			Dar a conhecer os novos procedimentos e ferramentas de Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento geral de R&amp;S</li> <li>- Adaptação do programa à realidade dos Estágios</li> <li>- Criação dos diversos programas de intervenção</li> <li>- Novo preçário em vigor dos programas e ferramentas</li> <li>- Ferramentas de Recrutamento e Seleção: enquadramento e aplicação</li> </ul>	50 minutos
			Avaliar a aquisição dos novos conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simulações de contexto real de trabalho – aplicação dos novos programas de intervenção e das ferramentas de Recrutamento e Seleção</li> </ul>	2 horas

Com a aprovação da Administração e com a equipa de Recrutamento e Seleção apta para aplicar o novo procedimento e respetivas ferramentas, procedeu-se à divulgação pelas diversas empresas do grupo incubador. Para divulgar esta informação foi elaborado um *email* e respetivo anexo, onde consta a apresentação do serviço de Recrutamento e Seleção, comunicando o novo procedimento e respetivos programas de intervenção, ferramentas e preçário. Numa primeira fase, definiu-se que os serviços seriam divulgados por *email* aos respetivos intervenientes das empresas envolvidas no projeto. Tendo em conta o desenvolvimento, em simultâneo de novos projetos associados ao Sistema integrado de Gestão de Pessoas da Direção de Pessoas e Comunicação, pretende-se que esta divulgação seja reforçada através de reuniões realizadas com os responsáveis das empresas para apresentação de um catálogo de serviços prestados pela DPC.

## **4.2. Âmbito Estratégico 2 – Ferramentas de Recrutamento e Seleção**

Para intervir ao nível do âmbito estratégico 2 – Ferramentas de Recrutamento e Seleção, a intervenção do projeto prendeu-se em dar resposta ao objetivo estratégico 2 - **Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação**, aproveitando e/ ou adaptando ferramentas já existentes e criando novas ferramentas de suporte ao Sistema de Recrutamento e Seleção.

### **4.2.1. Objetivo Estratégico 2 – Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação**

Tendo em conta a definição das ferramentas anteriormente apresentadas, aquando a definição do procedimento geral de Recrutamento e Seleção, analisaram-se as ferramentas já existentes e a sua necessidade de alteração, assim como as ferramentas em falta e que foram identificadas como necessárias para suportar o Sistema de Recrutamento e Seleção.

Assim, foram identificadas as ferramentas, o respetivo estado e a intervenção realizada:

#### **Ferramenta de Recrutamento**

Formulário de Identificação de Recrutamento

##### **Estado**

Já existente. Necessidade de adaptação do formulário

##### **Intervenção**

No Formulário de Identificação de Recrutamento consta a informação referente à necessidade de preenchimento de uma vaga na empresa. Uma vez que o documento em vigor já permite a identificação da estrutura organizacional, função (Responsabilidades e Requisitos) e proposta contratual, assim como respetivas assinaturas, a adaptação deste formulário prendeu-se com a introdução de linhas de orientação que apoiam no preenchimento de modo a que a informação enviada à equipa de Recrutamento não seja incompleta. No caso da Identificação de

Necessidade de Recrutamento para estagiários foram criados novos campos que pretendem recolher informação relevante para a abertura da candidatura junto do IEFP, assim como algumas notas de orientação para o Responsável, nomeadamente valores das bolsas e níveis de qualificação equivalentes ao Quadro Nacional de Qualificações. Esta ferramenta foi disponibilizada através do Portal do Colaborador para ficar acessível às empresas e disponibilizada na pasta das ferramentas de Recrutamento e Seleção, acessível a toda a equipa de Recrutamento e Seleção.

### **Ferramenta de Recrutamento**

Anúncio – Tipo de Divulgação de oportunidades

#### **Estado**

Necessidade de criação da ferramenta

#### **Intervenção**

Foi elaborado um anúncio – tipo para que todos os técnicos que procedam à divulgação de um anúncio sigam a mesma estrutura, uniformizando os anúncios do Grande Grupo Empresarial. Foi criado um anúncio que, não só permita um breve enquadramento do Grupo e da Empresa, como também apresente Requisitos e responsabilidades da função, terminando com a comunicação da data limite de candidatura e indicando o local onde poderá candidatar-se (*site* do Grande Grupo Empresarial). A frase inicial e a frase final dos anúncios pretendem refletir a cultura “Ser Empresa”, fruto de valores que se pretende reavivar nos atuais colaboradores do Grupo e identificar nos futuros colaboradores.

### **Ferramenta de Seleção**

Guião de entrevista

#### **Estado**

Necessidade de criação da ferramenta

#### **Intervenção**

A elaboração de um guião de entrevista consistiu na identificação de dimensões de análise, criação de questões para cada dimensão e elaboração de diretivas de avaliação que permitam uma avaliação uniforme e mais objetivo entre os técnicos de Recrutamento.

Para tal, foram criadas as seguintes dimensões de análise: Apresentação do Candidato, Enquadramento da Função, Motivações de candidatura, Expectativas do candidato, Experiência profissional, Gestão de conflitos, Trabalho em Equipa, Comunicação e Interação Social, Auto - Promoção do candidato, Plano de Carreira.

Mediante a análise das respostas dos candidatos às questões definidas para as diversas dimensões, de acordo com as diretivas criadas, foi criada uma escala de avaliação de 4 níveis:

1 – Não suficiente; 2 – Suficiente; 3 – Bom; 4 – Muito Bom

### **Ferramenta de Seleção**

Relatório de avaliação do candidato

#### **Estado**

Necessidade de criação da ferramenta

#### **Intervenção**

O relatório de avaliação do candidato pretende compilar toda a informação recolhida no processo de avaliação do candidato e foi construído de forma a refletir todas as fases da avaliação realizada pela equipa de Recrutamento. Assim foi desenvolvido mediante a seguinte estrutura: Resumo sobre o candidato (Nome, Idade, Formação Académica, Experiência Profissional, Disponibilidade Internacional, Conhecimentos de Línguas, Conhecimentos Informáticos, Expectativa salarial), Análise curricular, Entrevista (avaliação mediante as pertinência das respostas dos candidatos face às dimensões de análise definidas para as entrevistas e respetivas diretivas de apoio à avaliação), técnicas complementares de avaliação (informação sobre testes aplicados, dinâmicas de grupo e/ou casos práticos realizados) e apreciação global. Esta última apresenta uma avaliação das competências transversais pré - definidas para as funções – Empreendedorismo, Influência, Eficácia Pessoal, Cognitivas, Gestão de Pessoas e Gestão de Negócio - de acordo com a escala de 4 níveis utilizada em entrevista e o descritivo de cada nível para cada competência, uma avaliação descritiva de pontos fortes e pontos fracos do candidato e a decisão face à consideração do candidato para a próxima fase do processo por parte da equipa de Recrutamento e Seleção, assim como possíveis formações de melhoria a ter em conta, caso o candidato seja admitido na empresa.

No relatório foi também criada uma área destinada ao Responsável para preenchimento da sua avaliação face às entrevistas realizadas com os candidatos

finais, tendo em conta os pontos fortes e fracos dos candidatos, assim como observações que pretendam acrescentar à sua avaliação. No relatório foi criado um campo para registo da decisão do Responsável face à admissão ou exclusão do candidato.

### **Ferramenta de Seleção**

Mensagens – Tipo de não seleção dos candidatos

#### **Estado**

Necessidade de criação da ferramenta

#### **Intervenção**

Para além da comunicação ao(s) candidato(s) selecionado(s) realizada através de chamada telefónica, ficou definido em procedimento que os candidatos não selecionados deveriam ser informados do estado da sua candidatura. Desta forma, foi desenvolvida uma mensagem – tipo a ser enviada por *email* ou através de uma ferramenta informática para envio de mensagens disponível no Grande Grupo Empresarial. Nesta mensagem é, não só comunicado ao candidato que não foi selecionado, como também salienta o facto de a sua candidatura ficar disponível para futuras oportunidades que possam surgir no Grupo e no qual o seu perfil se enquadre e remete para a possibilidade de continuar a consultar as oportunidades no *site* institucional do Grupo.

### **Ferramenta de Seleção**

Guião de controlo de Referências

#### **Estado**

Necessidade de criação da ferramenta

#### **Intervenção**

Foi criado um guião de controlo de Referências para aplicação em caso de ser necessário recolher uma parecer de terceiros que tenham trabalhado anteriormente com o candidato. Este guião foi criado como forma de orientação na abordagem inicial, ressaltando para a necessidade de um enquadramento do contacto realizado e na colocação de questões relacionadas com a sua relação hierárquica com o candidato e o desempenho do mesmo face ao trabalho desenvolvido e à sua relação com os colegas de trabalho.

### **Ferramenta de Seleção**

Formulário de avaliação de Testes “On job”

#### **Estado**

Necessidade de criação da ferramenta

#### **Intervenção**

Esta ferramenta foi criada de forma a avaliar o candidato em contexto de trabalho. Neste sentido, foi definida a estrutura da ferramenta tendo em conta a identificação do candidato e do avaliador, local, hora, duração e objetivo do teste e a avaliação realizada face às atividades desenvolvidas durante o teste, seguindo a mesma escala de avaliação das restantes ferramentas.

### **Ferramenta de Seleção**

Dinâmicas de grupo e Casos Práticos

#### **Estado**

Já existente. Aproveitamento e/ou adaptação das ferramentas.

Necessidade de criação de novas dinâmicas de grupo.

#### **Intervenção**

Enquanto nos Casos Práticos se pretende uma resolução individual do problema, nas dinâmicas de grupo prevê-se uma resolução em equipa dos casos ou situações apresentadas, analisando mais numa vertente de trabalho e em equipa e comunicação/ interação social e quando se trata de um maior número de candidatos.

Inicialmente procedeu-se à verificação das dinâmicas de grupo e Casos Práticos que já existiam no Grupo, tendo sido aproveitadas algumas dinâmicas e alguns Casos Práticos de cariz mais transversal, adaptável às várias funções do Grupo. Estas ferramentas foram selecionadas tendo em conta as competências transversais definidas nas funções, os valores que assentam na cultura “Ser Empresa”, ambos abaixo representados e a sua concordância com a realidade atual das funções.

Tabela 14: Competências Transversais e Valores "Ser Empresa"

Competências Transversais	Valores "Ser Empresa"
<b>Empreendedorismo</b> Evidencia comportamentos para definir soluções com iniciativa, projeta e fixa objetivos de ambição, com realismo e risco calculado e prossegue de forma combativa	<b>Ambição</b> Ser exigente e ambicioso
<b>Influência</b> Evidencia comportamentos para se ajustar a diferentes interlocutores, conquistando aceitação, convencendo nos argumentos e estabelecendo estratégias para mobilizar no sentido dos resultados e pretendidos, antecipando obstáculos e consequências	<b>Responsabilidade</b> Ser socialmente responsável
<b>Eficácia Pessoal</b> Evidencia comportamentos que transmitem o esforço e persistência perante as dificuldades encontradas, encarando a mudança e os desafios com positividade e autoconfiança e mantendo o autocontrolo e a objetividade em situações de pressão	<b>Confiança</b> Ser próximo e confiável
<b>Cognitivas</b> Evidencia comportamentos para a aplicação de novos conceitos, identificando causas, retirando conclusões lógicas e identificando questões chave subjacentes a situações complexas e para procurar o aprofundamento de conhecimentos técnicos	<b>Cooperação</b> Ser cooperante e trabalhar em equipa
<b>Gestão de Pessoas</b> Evidencia comportamentos que promovem o desenvolvimento de outras pessoas, mobiliza a cooperação e o trabalho em equipa e dirige, estabelecendo programas e gerindo recursos e controlando resultados	<b>Comprometimento</b> Ser comprometido com o Cliente
<b>Gestão do Negócio</b> Evidencia comportamentos que promovem o desenvolvimento de um negócio/produto, planeando e organizando ações e dirige esse negócio/ produto, gerindo recursos e maximizando resultados	

Para além da seleção dos Casos Práticos e dinâmicas de grupo mais adequadas, tendo em conta os critérios utilizados, foram construídas novas ferramentas, nomeadamente para a função de Vendedores que atualmente, não só representa um forte parceiro das empresas na gestão do cliente e negócio, como também tem sido uma função bastante solicitada em termos de processos de recrutamento no Grande Grupo Empresarial, uma vez que a dimensão de uma das empresas do grupo incubador que detém concessões de norte a sul do país e para funções de Gestão de equipas, tendo em conta a necessidade de selecionar líderes enquadrados na cultura do Grupo e na realidade das empresas pelo papel fundamental e pela influência que estes detém perante as equipas de trabalho. Tanto na construção dos Casos Práticos como das dinâmicas de grupo foi tido em conta a realidade dessas funções no meio organizacional, pelo que os exercícios criados tiveram por base situações possíveis de acontecer no dia-a-dia dos colaboradores associados a estas funções.

### **Ferramenta de Seleção**

Testes Psicológicos/ Testes Psicotécnicos

#### **Estado**

Já existente. Aproveitamento das ferramentas.

#### **Intervenção**

Procedeu-se à verificação dos Testes Psicológicos/ Testes Psicotécnicos disponíveis no Grupo, selecionando para o novo Sistema de Recrutamento e Seleção os que melhor se adequam para medir as capacidades Físicas, Intelectuais e Psico&Sócio Relacionais definidas para as funções. Desta análise foi reaproveitado um conjunto de testes que já eram utilizados anteriormente. Nesta fase, optou-se por não recorrer a novos testes, uma vez que envolve custos adicionais na compra de novos testes e a equipa de projeto considerou a pertinência dos testes analisados para utilização no novo Sistema. Na tabela seguinte estão descritas as capacidades que estiveram na base desta análise e seleção:



Tabela 15: Capacidades

CAPACIDADES	
<b>FÍSICAS</b>	Acuidade Visual
	Acuidade Auditiva
	Destreza Manual
	Robustez Física
	Percepção de Cores
<b>INTELECTUAIS</b>	Inteligência geral
	Inteligência Prática
	Raciocínio Lógico
	Raciocínio Numérico
	Organização e Planeamento
	Análise e Síntese
	Expressão Escrita
	Expressão Oral
	Atenção Concentrada
<b>PSICO&amp;SÓCIO RELACIONAIS</b>	Estabilidade Emocional
	Maturidade
	Sentido de Responsabilidade
	Sociabilidade
	Liderança
	Dinamismo
	Perseverança
	Resistência ao Stress

Na sessão de formação mencionada na descrição da implementação face ao objetivo estratégico 1, foram também apresentadas as ferramentas de Recrutamento e Seleção, explicando o seu enquadramento e a sua aplicação e apresentando aos respetivos participantes alguns exercícios de simulação para utilização dos guiões desenvolvidos e das dinâmicas de grupo criadas. No anexo E é apresentado um dos exercícios aplicados aos participantes na ação de formação.

Todas estas ferramentas foram disponibilizadas através da pasta de ferramentas de Recrutamento e Seleção, numa rede intranet partilhada pela equipa de Recrutamento e Seleção.

## **PARTE V – AVALIAÇÃO DO PROJETO**

A avaliação do projeto de intervenção foi realizada ao longo da sua implementação que decorreu em 5 meses (de Junho de 2015 a Outubro de 2015) e no final desta fase (durante o mês de Novembro de 2015).

Avaliando este projeto mais detalhadamente, destacam-se os seguintes aspetos:

### **5.1. Avaliação do Objetivo Estratégico 1 – Concluir a preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção para implementação**

No âmbito de atuação para alcançar o objetivo estratégico 1, foram realizadas reuniões com consultoras externas, o que permitiu um pleno conhecimento do tipo de intervenção destas empresas enquanto prestadores de serviço ao nível do Recrutamento e Seleção para empresas clientes, assim como os respetivos preços praticados.

Desta forma, foi possível analisar os procedimentos até então desenvolvidos no Grande Grupo Empresarial e comparar com outros exemplos disponíveis no mercado atual, desenvolvendo novos procedimentos, não só adequados à realidade das empresas do Grupo, como também compatíveis com o serviço praticado no mercado. Conhecendo os preços praticados no mercado tornou-se mais fácil analisar e definir os nossos preços relativamente aos programas de intervenção e argumentar a sua competitividade face ao mercado atual.

Na preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção, foram definidas todas as fases do procedimento geral, respetivas ferramentas de apoio, intervenientes e duração, sendo numa fase posterior adaptado à realidade dos estágios realizados no Grupo. Destes procedimentos foram criados novos programas de intervenção aplicáveis às diversas funções das empresas do grupo incubador, tornando-o funcional a todo universo organizacional, conhecido por todos os intervenientes e utilizado por todos de igual forma. Para salvaguardar que toda a equipa de Recrutamento e Seleção se encontra apta para atuar mediante estes novos procedimentos, realizou-se uma sessão de formação que consistiu, inicialmente, numa apresentação e explicação dos procedimentos e numa segunda fase da sessão foram realizadas algumas simulações de situações reais com que esta equipa se irá deparar após a entrada em vigor destes novos procedimentos.

Toda a equipa de Recrutamento e Seleção esteve presente nesta sessão e realizou a fase da avaliação, participando nas simulações. Ao longo das simulações foi constatado que toda a equipa adquiriu os conhecimentos necessários para aplicação dos novos procedimentos, tendo esclarecido todas as suas dúvidas ao longo da sessão e realizado as simulações com sucesso.

A declaração no anexo B, da Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação confirma a conclusão da preparação dos novos procedimentos de Recrutamento e Seleção, que se encontram aprovados e prontos para implementação. Desta forma, este objetivo estratégico foi alcançado, contribuindo para o cumprimento da finalidade proposta para este projeto.

## **5.2. Avaliação do Objetivo Estratégico 2 – Concluir a preparação das ferramentas de Recrutamento e Seleção para implementação**

No âmbito de atuação para alcançar o objetivo estratégico 2, foram analisadas as ferramentas já existentes no Grande Grupo Empresarial para sustentar o Sistema de Recrutamento e Seleção do Grupo e a necessidade de criação de novas ferramentas.

Criar e/ou organizar um conjunto de ferramentas de suporte aos procedimentos desenvolvidos para o Recrutamento e Seleção possibilitou uma uniformização e uma maior objetividade do trabalho desenvolvido por toda a equipa de Recrutamento e Seleção no âmbito deste Sistema. Desta forma, todos utilizam as mesmas ferramentas, nas mesmas fases de intervenção, seguindo as mesmas diretivas de análise e avaliando mediante os mesmos critérios previamente definidos.

Relativamente à fase de Recrutamento, foi reformulado o Formulário de Identificação da Necessidade de Recrutamento, permitindo uma recolha de informação mais detalhada sobre a necessidade do Responsável e facultar e, por outro lado, facultando-lhe mais informação que os auxilie no preenchimento do Formulário. Para o Recrutamento, foi ainda desenvolvido um anúncio tipo que facilita a divulgação dos anúncios pelos diversos Técnicos, seguindo todos a mesma lógica e adotando os mesmos meios de divulgação.

Ao nível da Seleção foi criado um conjunto de ferramentas de suporte à avaliação e seleção dos candidatos mais adequados aos perfis pretendidos. A criação de um Relatório de avaliação dos candidatos fomenta o registo e

sustentação da avaliação efetuada pelos Técnicos de Recrutamento e Seleção e permite compilar essa avaliação num único documento e apresentá-la ao Responsável de forma organizada e de fácil leitura. A informação deste relatório é suportada pelos dados recolhidos através da utilização de outras ferramentas criadas e/ou já existentes no Grupo nas diversas fases da avaliação dos candidatos, nomeadamente guião de entrevista, dinâmicas de grupo, Casos Práticos, Testes e Controlo de Referências.

Todas estas ferramentas foram criadas e/ ou organizadas com sucesso, estando devidamente aprovadas e prontas para a implementação do Sistema de Recrutamento e Seleção em Janeiro de 2016.

Na sessão de formação realizada à equipa de Recrutamento e Seleção foram apresentadas e esclarecidas todas as ferramentas disponíveis para a implementação do novo Sistema e a aquisição dos conhecimentos da equipa face às novas ferramentas foi também avaliada através de simulações de situações reais que preveem a aplicação das mesmas. Desta forma, se verificou que toda a equipa adquiriu esses conhecimentos e se encontra apta para a aplicação dessas ferramentas, à exceção dos testes psicológicos e psicotécnicos que apenas poderão ser aplicados pelos psicólogos disponíveis na equipa, tendo em conta as regras de aplicação dos mesmos.

Tal como nos procedimentos de Recrutamento e Seleção, a Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação que também esteve presente nesta sessão, confirma o alcance do objetivo estratégico 2. Esta informação consta no anexo C deste projeto.

### **5.3. Avaliação Global do Projeto**

Em termos de eficácia, este projeto foi bem-sucedido, uma vez que foram alcançados os objetivos e finalidade propostos na fase de planeamento. Neste momento, a nova Direção de Pessoas e Comunicação poderá garantir a implementação deste novo Sistema de Recrutamento e Seleção em Janeiro de 2016, estando os novos procedimentos, as ferramentas e a equipa de Recrutamento e Seleção preparados para essa fase.

No entanto, ao longo da implementação surgiram alguns desafios e imprevistos que dificultaram o cumprimento dos prazos planeados, prolongando a esta fase por mais um mês.

O facto da estrutura de Recursos Humanos ter sofrido uma reestruturação e ter em mãos o desenvolvimento e/ ou melhoria dos diversos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos do Grande Grupo Empresarial, proporcionou o desenvolvimento de vários projetos em simultâneo, não sendo possível o foco em pleno neste projeto e dificultando a disponibilidade dos vários intervenientes para as datas previstas.

Com a implementação deste novo Sistema, a Organização não ficará dependente do conhecimento dos técnicos que desenvolvem esta função há diversos anos na Organização para dar continuidade ao trabalho realizado nesta área, sendo possível simplificar e garantir a passagem do conhecimento a outros elementos que possam vir a integrar a equipa de Recrutamento e Seleção.

A opinião dos elementos da equipa de Recrutamento e Seleção, recolhida durante a fase de implementação do projeto, é unânime. Reconheceram a importância de um procedimento formalizado para que todos saibam o que fazer, quando fazer e como fazer quando surge uma necessidade de recrutamento nas empresas do Grupo, tornando-se mais autónomos e organizados no seu trabalho. Também salientaram como aspeto positivo a criação de procedimentos específicos para o Recrutamento e Seleção baseado no nível de exigência da função, uma vez que para recrutar numa função de nível estratégico, haverá critérios mais exigentes do que num recrutamento de um operacional. No entanto, sugeriram que, futuramente este processo possa ser alargado ao Recrutamento de Expatriados, aquando a sua adesão aos nossos serviços.

A extensão a outros meios de divulgação serão uma mais-valia, nomeadamente o *LinkedIn*, tendo em conta que potenciará a atração de candidatos e facilitará a procura de potenciais talentos.

Relativamente a ferramentas de seleção, o grande desafio foi o alinhamento de todas as ferramentas ao processo e a identificação e uniformização de dimensões a avaliar e formas de avaliar. Contudo, a equipa de Recrutamento considerou que não só estas dimensões serão válidas para aferir os perfis dos candidatos a vários níveis (motivações, expectativas, adaptação à função e posto de trabalho e plano de carreira), como permitem futuramente o seu alinhamento com as outras áreas numa lógica de sistema integrado, contribuindo para a gestão de carreira dos indivíduos.

Outro dos grandes desafios consistiu em dar resposta às expectativas dos vários proponentes deste projeto (Administração, Direção de Gestão de Pessoas,

Equipa de Recrutamento e Seleção e as empresas clientes) e conciliar a gestão do projeto com a disponibilidade e vontade dos vários intervenientes.

No entanto, este projeto foi bem aceite por todos e teve um impacto positivo no Sistema de Recrutamento e Seleção, na medida em que possibilitou o aumento da qualidade da prestação de serviços nesta área, uma vez que conseguiu homogeneizar a prática e orientar a atuação dos diversos técnicos de Recrutamento e Seleção, dotando-os de ferramentas capazes de dar resposta às solicitações dos nossos clientes e criou um Sistema bem organizado e sustentado que lhe permite corresponder à competitividade do Mercado, quer em termos de procedimentos, ferramentas, preços e preparação da equipa de Recrutamento e Seleção.

Pelo exposto ao longo deste projeto, é possível constatar a sua importância para a melhoria do Sistema de Recrutamento e Seleção no Grande Grupo Empresarial, que poderá implementar um Sistema mais consistente, homogéneo e devidamente estruturado e formalizado.

## CONCLUSÃO

Inicialmente, neste projeto foi realizada uma breve apresentação do Grande Grupo Empresarial que permitiu clarificar a sua História, a abrangência da sua atuação em termos de localização geográfica e áreas de negócio e as suas linhas de orientação estratégica, assente numa cultura forte e consistente iniciada pelo nosso Fundador e apoiada pelos seus sucessores.

Numa análise à função de Recursos Humanos no Grupo, foi realizada uma auditoria às suas práticas, da qual se destacam diversas potencialidades para intervenção ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

Por vontade da nova Direção de Pessoas e Comunicação e pela necessidade comprovada ao longo da auditoria, foi definida como potencialidade deste projeto a melhoria do Sistema de Recrutamento e Seleção.

Constatou-se que na área de Recrutamento e Seleção já existem boas práticas no Grupo, reconhecidas pelos próprios colaboradores e pela nova Direção desta área. No entanto, foram identificadas algumas necessidades de melhoria para otimizar o Sistema e ajustá-lo à nova estratégia de atuação da DPC. Assim, partindo do que já existia na Organização procedeu-se a uma melhoria do Sistema, formalizando procedimento e investindo na construção e organização de ferramentas de apoio.

Ao longo do desenvolvimento deste projeto, surgiram algumas limitações, nomeadamente em termos temporais e de disponibilidade dos intervenientes do projeto que dificultaram o cumprimento da calendarização definida na fase de planeamento, sendo necessário prolongar a fase de implementação e consequentemente a data de finalização do projeto. Toda a complexidade técnica exigida para a preparação dos novos procedimentos e ferramentas que sustentem o novo Sistema, a necessidade de conciliar opiniões e sugestões de diferentes intervenientes e ajustá-las às boas práticas assentes na literatura sobre o tema e a necessidade de definir dimensões capazes de avaliar o candidato face aos diversos critérios e que sejam extensíveis à realidade de todas as empresas envolvidas e integradas num Sistema que visa a Gestão de Carreiras dos indivíduos foram os grandes desafios deste projeto.

No entanto, a implementação foi bem conseguida, como se constatou na fase de avaliação do projeto, o que proporcionou ao Grande Grupo Empresarial um

Sistema de Recrutamento e Seleção com uma maior sustentação e melhor estruturado, que permite aos técnicos uma intervenção de maior qualidade ao nível do Recrutamento e Seleção de candidatos para as empresas clientes. Desta forma, a reestruturação do Sistema otimizou os serviços prestados nesta área e melhorou a qualidade de intervenção da equipa, sendo um serviço competitivo que sobressai pela sua relação entre preço e qualidade.

Embora o Sistema de Recrutamento e Seleção esteja pronto para ser implementado em Janeiro de 2016, é necessário pensar sempre numa lógica de melhoria contínua, pelo que destacam-se algumas sugestões de futuro para o aperfeiçoamento do Sistema. Assim, é importante que todo este sistema seja integrado numa ferramenta informática que, não só permita o registo e arquivo de documentos e o tratamento da informação, como também desenvolver o fluxo do processo por essa via. Para tal, poderão ser aproveitadas ferramentas informáticas que estão atualmente a ser adquiridas e desenvolvidas para os processos de Gestão de Recursos Humanos. Pensando numa lógica integrada do Sistema, assim que os processos estiverem todos devidamente organizados, é fundamental alargar as dimensões de análise definidas neste Sistema e criar uma interligação entre os vários Sistemas de Gestão de Pessoas, para que haja uma partilha e utilização da informação em proveito da carreira do colaborador no Grande Grupo Empresarial e a Direção de Gestão de Pessoas no Grande Grupo Empresarial atue perante um modelo de Sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos.

Nesta lógica de Sistema integrado, outros projetos já estão a ser considerado pelas equipas da DPC. Um novo projeto a ser desenvolvido atribui um papel fundamental à equipa de Recrutamento e Seleção que terá de alargar os seus procedimentos e ferramentas à realidade do projeto da Academia de Integração que prevê a prospeção, atração e seleção de jovens talentos para integrar as equipas do Grande Grupo Empresarial. A sugestão da equipa de Recrutamento e Seleção face ao alargamento dos serviços desta área à realidade da Gestão de Expatriados também já está a ser contemplada, de forma a preparar a sua intervenção junto das empresas do Grupo que detêm negócios no estrangeiro e consequentemente, exigem mobilidade internacional aos seus colaboradores.

Assim, espera-se que este projeto tenha sido a alavanca para o desenvolvimento de outros projetos na Direção de Pessoas e Comunicação que haja possibilidade de expandir o Sistema de Recrutamento e Seleção a outras empresas



do Grupo que não constam do grupo incubador deste projeto mas que poderão futuramente usufruir dos nossos serviços nesta área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, M. I. R. (2001). Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas.

Caetano, A. Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cardoso, A. (2010). Recrutamento e Seleção de Pessoal (7ª ed.). Lisboa: Lidel.

Ceitel, M. (2010). Gestão e Desenvolvimento de Competências, Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.

Costa, D. Formoso, C. Lantelme, E. (2002). Critérios para desenvolvimento de sistemas de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos de empresas da construção civil. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: Anais

Formoso, C. Bernardes, M. Alves, T. Oliveira, K. (2001). Planejamento e Controle da Produção em Empresas de Construção. NORIE/UFRGS: Porto Alegre

Gomes, J. Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. Cardoso, C. Marques, C. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hofer, C. Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company.

Marras, J. P. (2001). Administração de recursos humanos: do operacional estratégico (4ª ed.). São Paulo: Futura.

Marras, J. P. (2002). Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico (3ª ed.). São Paulo: Futura.

Reis, F. (2010). Recrutamento, Selecção e Integração (1ª ed.). Lisboa: Editora RH

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas, (8ª Ed.), Lisboa: Edições Lidel.

Stone, L. J. (2006). Limitations of cleaner production programmes as organizational change agents. I. Achieving commitment and on-going improvement. Journal of Cleaner Production, v. 14, n. 1, p. 1-14.

Taylor, I. (2007). A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development. London: Kogan Page Ltd.

## **ANEXOS**

## **Anexo A – Guião de Entrevista à Diretora da Divisão de Pessoas e Comunicação**

### **Guião de Entrevista**

#### **1. Sistema de Recrutamento e Seleção atual (procedimentos e ferramentas)**

- a. Existe um procedimento formalizado no sistema de Recrutamento e Seleção?
- b. Todas as empresas do grupo incubador seguem o mesmo procedimento?
- c. Em termos gerais, quais são as fases de um processo de Recrutamento e Seleção?
- d. Quais as ferramentas que dão apoio ao processo?

#### **2. Opinião da Diretora da DPC sobre o sistema de Recrutamento e Seleção**

- a. Considera que o sistema de Recrutamento e Seleção existente é adequado à estratégia da nova Direção de Pessoas e Comunicação?
- b. Quais são os pontos fortes do atual sistema?
- c. E os pontos fracos?
- d. Na sua opinião, as ferramentas utilizadas permitem a eficácia e eficiência do mesmo?
- e. Considera adequada a intervenção dos Recursos Humanos no processo de Recrutamento e Seleção? Porquê?

#### **3. Expectativas e alinhamento à nova estratégia da DPC**

- a. Em que consiste a nova estratégia de atuação da DPC?
- b. De que forma é que pretende alinhar o sistema de Recrutamento e Seleção com a nova estratégia?
- c. Na sua opinião, a nova estratégia deve resultar de uma adaptação do sistema de Recrutamento e Seleção existente ou da construção de raiz de um novo sistema? Porquê?
- d. O que pretende alcançar com esta intervenção no sistema de Recrutamento e Seleção?

## **Anexo B – Declaração de conclusão da preparação dos novos procedimentos e ferramentas**

### **Declaração**

Eu, \_\_\_\_\_, enquanto Diretora da Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação do \_\_\_\_\_, confirmo que foram concluídos e devidamente aprovados os novos procedimentos e as respectivas ferramentas de Recrutamento e Seleção, sendo assim alcançados os objetivos estratégicos definidos para este projeto.

Vila Nova de Gaís, 08 de Dezembro de 2015

\_\_\_\_\_

(Diretora da Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação)

## Anexo C – Registo de presenças da sessão de formação

## SUMÁRIOS/PRESENÇAS

AÇÃO: <b>Novo Sistema de Recrutamento e Seleção</b>			
MÓDULO: _____		DATA: _____ / _____ / 2015	
HORÁRIO: 09h00 - 12h00		DURAÇÃO: 3 horas	
NOME DO FORMADOR: _____			

## SUMÁRIO

Resultados da auditoria face ao Sistema de Recrutamento e Seleção; Necessidade de reestruturação do Sistema; Procedimento geral de R&S; Adaptação do programa à realidade dos Estágios; Criação dos diversos programas de intervenção; Novo pré-estudo em vigor dos programas e ferramentas; Ferramentas de Recrutamento e Seleção: enquadramento e aplicação.

PRESENÇAS

[illegible]

**OBSERVAÇÕES:**

OBSERVAÇÕES:	
--------------	--

FORMADOR: \_\_\_\_\_ Aurea Mendes

## Anexo D – *Checklist* de análise de conclusão das ferramentas de R&S

Ferramentas R&S	Ferramentas concluídas
Formulário de Identificação de Recrutamento	✓
Anúncio – Tipo de Divulgação de oportunidades	✓
Guião de Entrevista	✓
Relatório de Avaliação do candidato	✓
Mensagens – Tipo de não seleção dos candidatos	✓
Guião de Controlo de Referências	✓
Formulário para avaliação de Testes "On Job"	✓
Dinâmicas de Grupo	✓
Casos Práticos	✓
Testes Psicológicos/ Psicotécnicos	✓

Confirmo a conclusão e aprovação das ferramentas de Recrutamento e Seleção apresentadas na tabela presente neste anexo.

Vila Nova de Gaia, 05 de Dezembro de 2015

---

(Diretora da Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação)



## Anexo E – Declaração que comprova o alcance da Finalidade

### Declaração

Eu, \_\_\_\_\_, enquanto Diretora da Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação do \_\_\_\_\_, confirmo que o novo Sistema de Recrutamento e Seleção se encontra pronto para ser implementado em Janeiro de 2016.

Vila Nova da Gaia, 09 de Dezembro de 2015



(Diretora da Divisão Corporativa de Pessoas, Marca e Comunicação)

## **Anexo F – Exercício Prático aplicado na sessão de formação**

### **Exercício 3 – Simulação de entrevista de seleção**

Para este exercício serão necessários dois participantes, sendo um o candidato e outro o Técnico de Recrutamento.

Partindo do pressuposto que está a entrevistar um candidato para uma oportunidade de emprego na Empresa 1 para Gestor de Após Venda, os dois participantes deverão simular uma entrevista, em que o Técnico de Recrutamento irá utilizar o guião de apoio que lhe foi facultado nesta sessão de formação.

Esta simulação será realizada para toda a equipa presente na sessão, de modo a que seja possível a sua observação.

No final será realizada uma discussão entre todos para apurar os aspetos positivos e os aspetos a melhorar na realização da entrevista baseada no guião.

Os participantes terão 5 minutos para se preparar e 20 minutos para a simulação da entrevista. No final serão dados 10 minutos para a discussão e esclarecimento de dúvidas.